

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES CULTURAIS
PÚBLICAS E PRIVADAS**

ELEONORA DE PAULA SOARES GRECA

Capa do Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal do
Paraná para obtenção de título de
Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2009

AGRADECIMENTOS

Ao professor Sergio Bulgacov, pela orientação, apoio, incentivos, confiança e principalmente pela amizade.

Aos amigos e colegas de pós-graduação.

Às Instituições Culturais pesquisadas pelo retorno e entusiasmo pelo projeto.

À minha família pela dedicação, compreensão e carinho.

RESUMO

As Instituições Culturais no país, tanto públicas como privadas, vêm passando por uma forte reformulação no que se refere aos modelos de gestão. Uma das maiores dificuldades encontradas para que estas instituições tenham maior eficiência em seus processos internos e nos resultados desejados, está na falta de um planejamento adequado para os perfis destas instituições.

O planejamento estratégico é um modelo de planejamento que se propõe à um estudo mais aprofundado de uma organização, de objetivos e ações que possam ser adaptadas às suas realidades organizacionais.

O objetivo deste trabalho foi avaliar qual o ambiente das Instituições Culturais, e de como é o conhecimento do tema Planejamento Estratégico, a partir do pensamento das diretorias e departamentos que detêm o poder de decisão destas instituições.

A pesquisa foi enviada para quatro regiões do país, envolvendo 15 Estados da União, com características e finalidades diferenciadas e com datas de fundação destas instituições que percorrem desde o ano de 1861 ao ano de 2003.

As instituições culturais pesquisadas são da esfera pública, iniciativa privada, empresas mistas e do terceiro setor.

O resultado apontou que as instituições culturais estão abrindo espaço para uma maior profissionalização do setor e que as presidências, diretorias e principais departamentos sentem a necessidade de ter maior conhecimento sobre as formas de elaborar um Planejamento Estratégico que possa dar condições de desenvolvimento e de melhoria de desempenho das suas respectivas organizações.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	NATUREZA DA INSTITUIÇÃO.....	35
GRÁFICO 2 -	DEPARTAMENTO QUE RESPONDE AO QUESTIONÁRIO	36
GRÁFICO 3 -	FINALIDADE DA INSTITUIÇÃO	37
GRÁFICO 4 -	ATIVIDADES DA INSTITUIÇÃO	38
GRÁFICO 5 -	FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO	39
GRÁFICO 6 -	INSTUIÇÃO X FUNCIONÁRIOS PRODUTIVOS	40
GRÁFICO 7 -	INSTITUIÇÃO X FUNCIONÁRIOS DEFICITÁRIOS	41
GRÁFICO 8 -	CONHECIMENTO DA INSTITUIÇÃO	42
GRÁFICO 9 -	CONCORRENTES DA INSTITUIÇÃO	43
GRÁFICO 10 -	FONTES DE FINANCIAMENTO DA INSTITUIÇÃO	44
GRÁFICO 11 -	INDICADORES DE RESULTADO DA INSTITUIÇÃO	45
GRÁFICO 12 -	AVALIAÇÕES DE SATISFAÇÃO DO PÚBLICO	46
GRÁFICO 13 -	ALTERAÇÕES NOS PROJETOS	47
GRÁFICO 14 -	RECOMENDAÇÃO EM CASO DE ALTERAÇÕES DO PROJETO	48
GRÁFICO 15 -	IMAGEM DA INSTITUIÇÃO	49
GRÁFICO 16 -	DIFICULDADES PARA PLANEJAR	50
GRÁFICO 17 -	PONTOS FORTES DA INSTITUIÇÃO	51
GRÁFICO 18 -	PONTOS FRACOS DA INSTITUIÇÃO	52
GRÁFICO 19 -	CONHECIMENTO DO PLANO GERAL	53
GRÁFICO 20 -	DEPARTAMENTOS X PLANO GERAL	54
GRÁFICO 21 -	CONHECIMENTO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	55
GRÁFICO 22 -	DIREÇÃO GERAL X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ...	56
GRÁFICO 23 -	PRAZO PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	57
GRÁFICO 24 -	PREPARO DAS PESSOAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	58
GRÁFICO 25 -	INTERESSE EM ELABORAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	59
GRÁFICO 26 -	IMPORTÂNCIA EM SE FAZER UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	60
GRÁFICO 27 -	PORQUE É IMPORTANTE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	61
GRÁFICO 28 -	ASPECTOS CONSIDERADOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	62
GRÁFICO 29 -	OPINIÃO SOBRE O TEMA: “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - VARIÁVEIS OPERACIONAIS E INDICADORES	33
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVO GERAL	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4 JUSTIFICATIVA	9
1.5 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS	9
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	10
2.1 INSTITUIÇÕES	10
2.1.1 Instituições de Serviços	11
2.1.2 Instituições Sem Fins Lucrativos	12
2.1.3 Instituições Criativas	13
2.1.4 Instituições Culturais	14
2.2 ESTRATÉGIA	18
2.2.1 Planejamento	19
2.2.2 Alinhamento	20
2.2.3 Planejamento Estratégico	22
2.2.3.1 Visão e Missão	22
2.2.3.2 Definição de Objetivos	23
2.2.3.3 Ambiente e Análise PFOA	24
2.2.3.4 Recursos	26
2.2.3.5 Cronograma e Resultados	27
3. METODOLOGIA	28
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA	29
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	30
3.4 O UNIVERSO E O CRITÉRIO AMOSTRAL	30
3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS	31
3.5.1 Variáveis: Instituição Cultural e Planejamento Estratégico	32
3.5.2 Definição Constitutiva	32
3.5.3 Definição Operacional	32
3.5.4 Variáveis Operacionais e Indicadores	33
4. ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES CULTURAIS	35
4.2 QUESTÕES INVESTIGADAS	39
5. CONCLUSÃO	64
6. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	66
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICES	69
ANEXOS	77

1. INTRODUÇÃO

As Instituições Culturais estão inseridas no cenário nacional no país por mais de meio século. No entanto, ainda é distante o olhar sobre estas instituições como participantes de uma cadeia econômica e social.

Santos (1983, p.50) define “cultura como a dimensão da sociedade que inclui todo o conhecimento num sentido ampliado e todas as maneiras como este conhecimento é expresso.”

Autores que pesquisam o tema sobre gerenciamento e planejamento na área cultural se deparam com uma infinidade de conceitos, modelos e formas de gestão que sugere diferentes maneiras de abordar o tema a que o estudo se propõe.

A característica do meio cultural é abrigar muitas demandas contraditórias, marcadas por lógicas institucionais e internas diferenciadas (patrimônio, teatro, dança, museus, música, bibliotecas, cinema, diversidade cultural, etc). Este aparente mosaico dá a impressão de ausência de continuidades, de regularidades e princípios estruturadores. (BARBOSA, 2006, p. 209)

A partir dessas considerações iniciais sobre como as Instituições Culturais agem, verifica-se a necessidade de se ampliar o foco dos métodos de planejamento e de observação relativos às estratégias de longo prazo, com o intuito de auxiliar nos processos internos e com resultados mais previsíveis.

O conteúdo de planejamento estratégico, abordado no decorrer deste estudo, tem por finalidade definir quais as necessidades apontadas pela maioria das Instituições pesquisadas e quais seriam os agentes executores dentro destas organizações. Portanto, busca-se identificar os aspectos principais que condicionam as questões sobre o tema Planejamento Estratégico, como: visão, missão, ambiente, recursos e resultados.

Este estudo quer refletir sobre a premissa de que o gerenciamento de Instituições Culturais é freqüentemente mal administrado por falta de conhecimento, de pessoal ou de planejamento. Logo, esse tema, torna-se fruto de um diagnóstico com as pessoas envolvidas da área, bem como por meio do levantamento bibliográfico e de campo, com o intuito de torná-lo mais compreensível e viável.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para Vergara (1998, p. 21) “problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa.”

Conforme as considerações precedentes, e tendo como base a fundamentação teórico empírica, a pesquisa teve direcionamento para o seguinte problema:

Qual o conhecimento que as Instituições Culturais Públicas e Privadas possuem sobre o tema Planejamento Estratégico?

1.2 OBJETIVO GERAL

Para Tavares (2000, p. 367) “os objetivos podem ser classificados segundo três aspectos: a abrangência, o prazo e a forma. Quanto à abrangência podem ser classificados em gerais e específicos.”

O objetivo geral do presente estudo consiste em: **identificar o conhecimento do planejamento estratégico nas Instituições Culturais.**

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares. (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 106).

No projeto proposto os objetivos específicos serão:

- a) descrever e caracterizar o conceito de Instituição Cultural;
- b) descrever o conceito de Planejamento Estratégico;

- c) caracterizar as políticas funcionais; o ambiente e os processos internos das Instituições Culturais pesquisadas;
- d) caracterizar os aspectos condicionantes para o planejamento interno das Instituições Culturais;

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido pretende ampliar o conhecimento das Instituições Culturais públicas e privadas do país, quanto ao tema Planejamento Estratégico.

No setor privado o planejamento estratégico já se tornou instrumento essencial e vem sendo constantemente aperfeiçoado e adaptado para os perfis das empresas que o utilizam. Contudo, no setor público, pouco se sabe do uso de tal instrumento.

Muito embora as Instituições Culturais façam parte do setor produtivo da sociedade, existem poucos levantamentos atualizados e sistemáticos de como estas Instituições estão inseridas no contexto econômico do país, de que maneira executam seus planejamentos e quais os resultados destes planejamentos. Sendo assim, qualquer pesquisa que venha agregar maior conhecimento à área é de extrema importância para obter mais fontes de informação.

A relevância deste estudo é para que se conheça à questão do planejamento estratégico dentro das Instituições Culturais, e para que se dê um tratamento especial ao tema visando melhorar o desempenho e a qualidade dos produtos e serviços destas instituições.

1.5 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS

As restrições às propostas são: as características das instituições pesquisadas e a localização em que as mesmas estão inseridas.

Há ainda o aspecto de que as respostas sejam dadas pelas presidências, diretorias e chefias de departamentos. Como não é possível ter esta garantia, a coleta de dados fica condicionada a quem de fato respondeu ao questionário.

A pesquisa pretende atingir uma avaliação o mais próximo da realidade, ou seja, de que pela condição de que parte dos questionários foi enviada via e-mail, estes sejam corretamente preenchidos e que a colaboração das pessoas possa trazer os dados à que a pesquisa se propõe.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 INSTITUIÇÕES

Segundo Rosas (2003) “conhecimento é a relação que se estabelece entre sujeito que conhece ou deseja conhecer e o objeto a ser conhecido ou que se dá a conhecer.”

Toda pesquisa é em parte a busca por novos conhecimentos e também para a ampliação do conhecimento já existente.

Nossa capacidade de conhecer é produto das formas específicas a partir das quais aprendemos que, por sua vez, são resultado de nossa capacidade de conhecermos a nós mesmos e, através de nós, conhecermos o mundo. (POZO, 2005, p. 12).

Berger (1977, p. 193) designa “Instituição no sentido usual, como uma organização que abranja pessoas e estabelece ligação por demais estreita entre o termo e as instituições sociais reconhecidas e reguladas por lei.”

Ao abordar o tema e construir um conceito mais consistente de Instituição Cultural, precisamos nos apoiar em outras estruturas organizacionais que tenham finalidades, fundamentos e atividades próximas as daquela que pesquisamos. Entre elas estariam as instituições de serviço, instituições sem fins lucrativos e empresas criativas.

Desta forma, a designação do termo Instituição Cultural será concebido pela composição e associação de diversos termos existentes, mas que ao final farão sentido para o conteúdo do estudo proposto.

2.1.1 Instituições de Serviços

Para Drucker (1977, p. 163) “a instituição de serviço na sua finalidade é um ‘negócio’ fundamentalmente diferente de uma empresa. Seus valores são diferentes, necessita de objetivos diferentes, e presta uma contribuição diferente à sociedade.”

Seguindo o raciocínio do autor a finalidade de uma instituição de serviço é na maioria das vezes intangível, e seu problema básico não seria seu alto custo de operação, mas a sua falta de eficácia. Sendo assim, a finalidade, os objetivos e resultados devem ser focados no desempenho da instituição diante da comunidade em que a mesma está inserida.

Para que a instituição de serviço não perca a sua orientação, é importante que tenha a percepção da sua essência e função.

A instituição de serviço precisa responder à pergunta: “Qual é, e qual deveria ser o nosso negócio?”. Precisa descobrir definições alternativas e pensar cuidadosamente sobre elas. A instituição de serviço não deve tentar ser uma empresa. Deve na medida do possível, submeter-se a um teste de seu desempenho. Em outras palavras, deve resolver suas próprias funções, finalidades e missões específicas. (DRUCKER, 1977, pg. 173).

No caso das instituições culturais, a sua grande maioria tem uma percepção um tanto vaga quanto à sua finalidade e missão, porém sabem perfeitamente o que impulsionou a sua criação e quais os motivos que a levam a evoluir.

As instituições culturais não operam somente com serviços, estas possuem produtos destinados às necessidades de seus consumidores que muitas vezes os associam ao serviço ou evento em que estão inseridos.

O produto cultural pode ser definido como Múltiplo Cultural, ou seja, é um produto tangível e durável destinado a um consumo individual que seriam livros, discos, vídeos ou reproduções artísticas. E, também, como Evento, dirigido a um grupo de pessoas e que obedece a um prazo determinado para

sua elaboração, confecção e execução, que tem caráter transitório e estes seriam os espetáculos de música, apresentações de recitais ou peças de teatro, dança, etc. (ALMEIDA C. J. M., 1994, p. 31-32).

Vimos que em alguns aspectos a instituição de serviço tem em sua constituição várias características que segundo Drucker (1977, pg. 163) “não difere quase nada das empresas também em termos de sua ‘responsabilidade social’, nem com respeito ao trabalho e função do administrador, ao modelo e à estrutura organizacional.”

Coelho (1999, p. 34) cita que “por analogia com o uso de serviço na economia, entende-se por serviço cultural a atividade que, sem assumir a forma de um bem material, atende um desejo ou necessidade de cultura.”

O compromisso de uma instituição cultural é para com uma coletividade aquela que presta serviços à sua comunidade, em que o serviço ou mesmo produto cultural possa fazer sentido como um “bem cultural”, ou seja, um patrimônio do qual a sociedade se apodera.

2.1.2 Instituições Sem Fins Lucrativos

Drucker (1995, p. 39), afirma que “as Instituições sem fins lucrativos, são agentes de mudança humana. Ela cria hábitos, visão, compromisso, conhecimento.”

Diferentemente das instituições de serviços que são responsáveis pelo investimento do dinheiro onde haja resultados, as instituições sem fins lucrativos têm muita dificuldade para trabalhar com desempenho.

Na gerência de uma instituição sem fins lucrativos, a missão e o plano são as boas intenções. As estratégias são os tratores. Elas o levam a trabalhar pelos resultados, e convertem intenções em ações e a atividade em trabalho. Trata-se de trabalhar de forma inteligente e, acima de tudo, de colocar as pessoas onde elas possam realmente produzir. (DRUCKER, 1995, pg. 46).

Na instituição cultural o que move as pessoas são os objetivos e a criação e produção de um projeto, muito mais do que a quantidade de público num evento ou mesmo a venda de algum produto cultural. Isto, às vezes, acaba não trazendo um

resultado efetivo em matéria de retorno financeiro, nem mesmo para cobrir os custos de um projeto.

A diversidade de público em uma instituição sem fins lucrativos é comparada a de uma instituição cultural que no caso precisa desenvolver um relacionamento específico com cada um no que tange a atividades e propósitos.

Uma das diferenças básicas entre organizações sem fins lucrativos e empresas é que aquelas têm, tipicamente, muito mais relacionamentos de importância vital. Nas empresas, com exceção das maiores, os relacionamentos vitais são poucos – funcionários, clientes e proprietários e é tudo. Toda organização sem fins lucrativos tem uma multidão de públicos e precisa desenvolver um relacionamento com cada um deles. (DRUCKER, 1995, pg. 115).

A instituição sem fins lucrativos é movida por questões altruístas, geridas e operadas por pessoas que têm prazer com seu trabalho, e onde observa-se, um fator facilitador nas relações profissionais. Nestes aspectos as instituições culturais têm similaridades convergentes às das instituições sem fins lucrativos no que tange aos relacionamentos internos, e de finalidade de seus princípios.

2.1.3 Instituições Criativas

Percorrendo as descrições que os autores colocam sobre alguns conceitos, vimos nas empresas criativas alguns aspectos pertinentes à área cultural.

Deve-se usar estratégias para o estímulo ao pensamento criativo como variar deliberadamente a rotina de sua vida; pensar em fazer algo diferente do que lhe é exigido fazer normalmente; conviver com pessoas que o façam pensar; não necessariamente pessoas que concordem sempre com você. (MANSON, 1974, p. 77).

Nas empresas criativas o pensamento criador é o estímulo e a ferramenta para se adquirir conhecimentos e deve ser encorajado como um processo para atingir um determinado fim. Os elementos e recursos devem estar disponíveis à sua volta, com o espírito alerta às recompensas da criatividade para não dificultar ou desencorajar novas ou diferentes espécies de pensamento na organização.

Destacando Manson (1974, pg. 56-57), na empresa criativa deve-se “entregar-se à produção de idéias e seguir depois completamente e sem perda de movimento, rumo à conclusão brilhante de seus esforços.”

Percebe-se então que uma empresa criativa é aquela que considera vários meios para abordar um problema e que usa da flexibilidade como método para auxiliar as pessoas no desenvolvimento de suas idéias.

Costuma-se dizer que produzir para cultura é administrar o inesperado, pois são muitas as variáveis a serem consideradas. Portanto, é importante que sejam estabelecidas ações básicas na hipótese do inesperado. (NATALE; OLIVIERI, 2003, p. 29).

Seguindo esta linha de pensamento vimos que uma empresa criativa em muitos pontos se parece com as instituições culturais, principalmente no que se refere à habilidade para mudar de idéias, concepções, objetivos ou pessoas – revendo constantemente projetos e operações que possam ser adaptadas às circunstâncias a que estão suscetíveis.

2.1.4 Instituições Culturais

A área cultural de modo geral é freqüentemente percebida de forma pouco convencional, porém encontramos alguns autores que buscam defini-la a partir do conceito de ação cultural, termo este mais convencionalmente usado para definir não somente uma ação em si, mas para abranger todo um o espectro desde a produção de bens culturais como para a preservação deste bens.

Almeida, (1994, p. 34) destaca que “a criação artística está voltada para um universo de pessoas que é o seu público.” Sendo assim, existe uma finalidade para que uma obra artística possa ser prestigiada e também consumida.

Ao procurarmos dar um tratamento institucional à cultura, queremos inserir tal universo num âmbito mais organizacional, em que haja um espaço para se destinar às ações culturais, planejamento, recursos e busca por resultados de forma estruturada.

Historicamente é possível distinguir três momentos da ação cultural, conforme seu objeto de atenção. O primeiro momento, marcado pela atenção exclusiva dada à obra de cultura em si. No segundo momento, o alvo privilegiado da ação cultural passou a ser do grupo, o coletivo, a comunidade. Num terceiro momento iniciado na segunda metade da década de 60, programas de ação cultural passaram a preocupar-se não apenas com o grupo, o coletivo, mas também com o indivíduo. (COELHO, 1999, p. 35).

Os centros culturais, por exemplo, é uma denominação que está vinculada à área cultural tanto nas esferas municipais, estaduais, federais, na iniciativa privada e nas organizações não governamentais. Coelho (1999, p. 89) destaca que “esses centros são geralmente locais pluriculturais, dedicados a todos os tipos de arte e atividades culturais e com programação intensa e continuada.” Este, portanto, é um termo que perfila o sentido de instituição cultural, mas que ainda não abrange totalmente as funções a que este estudo se propõe.

Diversos termos na área cultural vêm sendo analisados e tratados, em parte, principalmente, para se formar conceitos que possam distingui-los das outras áreas sociais, educacionais e organizacionais.

Os centros de poder da sociedade se preocupam com a cultura, procuram defini-la, entendê-la, controlá-la, agir sobre seu desenvolvimento. Há instituições públicas encarregadas disso; da mesma forma, a cultura é uma esfera de atuação econômica, com empresas diretamente voltada para ela. Assim as preocupações com a cultura são institucionalizadas, fazem parte da própria organização social. Expressam seus conflitos e interesses, e nelas os interesses dominantes da sociedade por onde manifestam sua força. (SANTOS, 1983, p. 82).

Contudo, o termo Administrador de Instituições Culturais é empregado segundo Coelho (1999, p. 39) “para designar o profissional que atua como mediador entre o produtor cultural, o público, o Estado e o empresário cultural ou incentivador.”

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego (2008), que é aquele que “define política institucional; planeja atividades; administra e capta recursos; fomenta ações culturais; administra acervos; orienta a elaboração de projetos e coordena equipes de trabalho.”

As funções deste administrador são exercidas em instituições, associações e empresas dos ramos de atividades culturais, sociais, recreativas, de saúde e serviços sociais. São contratados na condição de empregados com carteira e também atuam como autônomos. Trabalham em equipe, sob supervisão ocasional.

Para o exercício das ocupações nestas instituições requer-se curso superior. O exercício pleno das funções ocorre após o período de cinco anos de experiência profissional.

Alguns cargos ocupados por estes administradores são: Diretor de biblioteca, Diretor de museu, Diretor de ONG (organização não-governamental), Diretor de organização social e interesse público, Diretor de pesquisa, Diretor de relações interinstitucionais, Diretor executivo de instituições culturais, Superintendente de relações institucionais, Superintendente de serviços culturais. E ainda: Coordenador de eventos, Coordenador executivo, Gerente de departamento de planejamento e análise, Gerente de departamento de planejamento e pesquisa, Gerente de divisão de pesquisas e análise.

As Áreas de Atividades que o administrador de uma instituição cultural gerencia depende do tipo de instituição e de qual esfera administrativa esta está inserida:

- Definir política institucional; Atualizar missão da instituição; Definir objetivos da instituição; Definir metas da instituição; Definir demandas sociais e culturais; Estabelecer rede de relações institucionais; Representar a instituição.

- Planejar atividades; Definir estratégias operacionais; Elaborar programa anual de trabalho; Alocar recursos; Planejar agenda de reuniões; Elaborar cronograma de atividades; Priorizar atividades; Analisar propostas.

- Administrar projetos sociais e culturais; Selecionar propostas; Avaliar execução do cronograma físico-financeiro; Estabelecer critérios de contratação de serviços; Negociar com fornecedores de serviços; Organizar logística; Definir plano de divulgação; Avaliar resultados do projeto; Elaborar relatórios de resultados do projeto.

- Captar recursos para projetos culturais e sociais; Definir estratégia de captação de recursos; Identificar potenciais financiadores; Selecionar projeto para financiamento; Estabelecer parcerias.

- Fomentar ações culturais na comunidade; Propor atividades de incentivo cultural e social; Participar na divulgação de espetáculos; Promover a organização de atividades comunitárias; Promover a organização de campanhas de conscientização; Sugerir políticas públicas.

- Administrar acervos; Formar acervos; Zelar pela conservação do acervo; Definir prioridades na aquisição de acervos; Identificar necessidades de tratamento

do acervo; Definir políticas de descarte e reutilização de acervo; Disponibilizar acervos.

- Orientar a elaboração de projetos; Obter informações para subsídio do projeto; Definir objetivos do projeto; Estabelecer metodologias; Enquadrar projetos na legislação vigente; Definir escopo de projeto; Definir público alvo.

- Coordenar equipes de trabalho; Estabelecer canais de comunicação interna; Organizar reuniões de avaliação, acompanhamento e planejamento; Delegar responsabilidades; Criar incentivos para desenvolvimento profissional dos funcionários; Avaliar desempenho da equipe; Selecionar Recursos Humanos; Zelar pelas condições de trabalho; Implementar atividades de treinamento.

- Compartilhar informações com equipe de trabalho; Definir políticas de contratação; Definir políticas de treinamento; Participar na definição de cargos e salários; Definir benefícios; Promover políticas de incentivos e promoções. (CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2008).

Esta regulação da profissão do administrador de instituições culturais do Ministério do Trabalho e Emprego define o conceito de como a instituição cultural deve ser administrada, contemplando os diversos âmbitos de atuação deste administrador.

A função cultura representa, segundo a Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999, do Ministério do Orçamento e Gestão (atualmente Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), “o conjunto de ações que visam ao desenvolvimento, à difusão e a preservação do conhecimento adquirido e acumulado pela humanidade”¹². A esta função estão relacionadas duas subfunções que explicitam mais claramente a sua finalidade: Patrimônio histórico, artístico e arqueológico e Difusão cultural. A primeira compreende as ações voltadas à preservação, levantamento e cadastramento do patrimônio histórico, artístico, arqueológico e cultural de todos os tipos. A segunda diz respeito às ações que objetivam difundir a cultura para todas as camadas da população, apoiando para isso as entidades envolvidas com tais ações.

Almeida C. J. M. (1994, p.13) destaca que “a atividade cultural, entendida em seu largo espectro, produz riqueza, gera empregos e proporciona arrecadação tributária.”

Instituição Cultural é uma estrutura relativamente estável voltada para a regulação das relações de produção, circulação, troca e uso ou consumo de cultura (ministérios e secretarias da cultura, museus, bibliotecas,

centros de cultura). Essa regulação, nas instituições, se faz por meio de códigos de conduta ou de normas jurídicas. (COELHO, 1999, p. 220).

Portanto, o termo instituição cultural, como organização social, é uma instituição capaz de difundir, fomentar, produzir e preservar a cultura em suas diversas vertentes artísticas.

2.2 ESTRATÉGIA

Para Trout e Rivkin (1999, pg. 90) “a estratégia deveria se concentrar na jornada, não na meta. Em nossa definição, estratégia não é objetivo. Estratégia é coerente no sentido de focalizar a idéia que foi selecionada.”

A formulação e a implementação de estratégias não podem ocorrer sem a consideração das dimensões externas e internas da organização. É na dimensão externa, baseada na leitura do macroambiente, nas possibilidades de relacionamento a serem estabelecidas pelo ambiente competitivo, que estará um dos insumos para o estabelecimento do escopo competitivo da organização. A outra fonte de insumos para definição deste escopo é o próprio ambiente interno da organização, baseado no inventário de suas competências essenciais e distintivas. (TAVARES, 2000, pg. 355).

Na área da cultura a estratégia está constantemente associada a um projeto de uma obra artística ou evento. Muitas vezes o caminho que este projeto vai percorrer é tratado de maneira circunstancial, ou seja, conforme os acontecimentos que surgem no desenrolar da criação da obra.

Lins (2003, p. 159) aponta que na cultura “devemos sair do campo das ações altruístas e bem intencionadas para as ações com visão estratégica.”

Contudo ao compararmos as instituições culturais com as empresas criativas, que trabalham com o inusitado e os desafios constantes, vemos que apesar da falta de um plano estratégico mais consistente, estas instituições conseguem finalizar seus projetos de forma bastante satisfatória, ou seja, conseguem produzir em ambientes voláteis e imprevisíveis.

Os gerentes possuem duas estratégias gerais que podem adotar na tentativa de reduzir a incerteza ambiental. Podem reagir adaptando e alterando suas ações de acordo com o ambiente ou podem tentar alterar o

ambiente para que este se ajuste melhor às capacidades da organização: As estratégias internas seriam para adaptar e modificar as ações para ajustar-se ao ambiente, as externas são os esforços gerenciais para alterar o ambiente e ajustá-lo melhor à capacidade da organização. (ROBBINS, 2002, pg. 98)

Todavia, alguns pesquisadores vêm percebendo esta lacuna e estimulando os profissionais da área a trabalharem para um planejamento mais estruturado que não fique tão suscetível aos imprevistos.

O resgate da identidade, a preservação das tradições, o estímulo à arte nas suas mais diversas manifestações, tudo isso é válido, mas nada disso se sustenta se os profissionais da cultura não souberem cuidar do que vem depois: do acabamento do produto, da definição do valor de mercado, e de valor agregado, da divulgação, da distribuição, da comercialização, da produção e do reinvestimento da receita. (LINS, 2003, p. 164).

A palavra “estratégia” é um enigma para muitos da área cultural, mas as pessoas que produzem cultura, ou as apóiam, sabem perfeitamente qual é o “recado” a ser dado com determinada obra ou evento, qual o seu diferencial, quem é o seu público e de como cativá-lo.

É importante que a estratégia venha acompanhada de um planejamento e que haja um alinhamento deste pensamento dentro da organização.

2.2.1 Planejamento

Segundo Robbins (2002, pg. 116) “planejamento compreende a definição das metas da organização e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar as atividades.”

Se a questão de planejamento na área cultural é observada sob o aspecto baseado no senso comum, de que “o racional sufocará a inspiração e a espontaneidade”, os autores abaixo estão certos ao afirmarem que é quase imperceptível detectar o hábito de se planejar neste meio.

Planejar não faz parte da cultura brasileira de administrar. Se falarmos então de planejamento na área cultural, alguns olhares recriminadores poderão surgir e, se pudessem ser traduzidos assim, diriam: ‘chegaram os burocratas!’. O medo generalizado é de que a sensibilidade e a criatividade

sejam aniquiladas por regras excessivas. Isso não é verdade e está ligado a uma visão completamente equivocada da atividade de planejar. (NATALE; OLIVIERI, 2003, p. 22).

Para Drucker (1977, pg. 285) “planejamento e execução são partes distintas de uma mesma tarefa, mas não são tarefas diferentes. Nenhum trabalho pode ser realizado com eficácia sem um pouco de cada.”

As instituições culturais mais antigas ligadas às esferas do poder público, do setor privado e de organizações não governamentais, já possuem um planejamento e orçamento destinados aos setores que serão contemplados com verbas em suas programações. É um planejamento de certa forma obrigatório, geralmente feito ao final de cada ano, voltado para o ano seguinte, com o intuito de lançar novos trabalhos ou mesmo de dar continuidade a projetos já realizados.

O planejamento só será válido se reunir informações a respeito das principais características de determinada idéia ou projeto e, em se tratando de produção cultural, não pode deixar de levar em consideração que estamos lidando com linguagens subjetivas e abstratas e também com emoção, seja ela traduzida em riso, raiva, choro, alegria, dúvidas. Pensar de forma sistêmica é considerar o planejamento dotado de corpo, mente e alma. (NATALE; OLIVIERI, 2003, p. 23).

Observa-se que o meio cultural está se adaptando, preparando ou mesmo contratando pessoas que lidem com assuntos pertinentes a elaboração de um planejamento, de forma a atender as necessidades dos editais das instituições culturais, tanto do setor público, do setor privado e do terceiro setor.

2.2.2 Alinhamento

O planejamento só poderá ser executado de forma satisfatória se houver dentro de uma organização um ambiente harmônico em que o pensamento estratégico, ou objetivos de um plano, sejam disseminados e compreendidos entre as pessoas.

Trout e Rivkin (1999, pg. 81) apontam “que não basta ter a melhor estratégia ou o melhor sistema financeiro, a menos que todas as partes estejam trabalhando juntas de maneira significativa.”

O termo alinhamento não é usado no ambiente cultural, porém nota-se que uma obra artística ou um evento só será realizado, quando todas as peças de um grande “quebra-cabeças” estiverem montadas. Pode-se, entretanto, fazer uma comparação entre uma organização e uma orquestra sinfônica.

Uma organização é como uma grande orquestra sinfônica: ‘deve haver um maestro a quem cada instrumentista esteja diretamente relacionado, pois todos os membros da orquestra têm a mesma importância.’ Em outras palavras, não há intermediários entre os especialistas e o alto administrador. São organizados como uma gigantesca força-tarefa. A organização é totalmente plana. Mas o truque para uma boa organização é todo mundo precisar estar concentrado na mesma partitura musical. (TROUT; RIVKIN, 1999, apud DRUCKER, pg. 82).

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego, um administrador de uma instituição cultural precisa ter algumas competências pessoais, entre elas: capacidade de persuasão, iniciativa e motivação, atualizar-se tecnicamente, ponderar opiniões diferentes e administrar conflitos, apresentar soluções criativas, demonstrar sociabilidade e capacidade de relacionamento interpessoal e principalmente liderar equipe.

A condição de tratar um planejamento de forma alinhada numa instituição cultural é em muitos casos, pouco internalizada. Pois, muitas instituições, principalmente as públicas, são constantemente submetidas às questões de ordem política que não se adéquam ao meio cultural. Caso isto ocorra levará um período considerável para que as pessoas envolvidas possam se adaptar e operar alinhadamente.

Observa-se, sobretudo que a cultura depende de uma logística própria, e que a noção de utilizar os métodos de operação mercadológicos pode beneficiá-la. Para tanto é preciso que as instituições culturais pensem cada vez mais na organização como um todo e não somente em projetos esporádicos.

Ao produtor, se destaca a observância dos quatro P's da atividade mercadológica no desenvolvimento das produções culturais, e a partir desta constatação, indica todos os aspectos que envolvem um projeto cultural, desde a pesquisa do trabalho artístico, a área de atuação, o público alvo, os incentivos fiscais, o cronograma e a avaliação dos resultados diante da empresa patrocinadora e principalmente perante seu público consumidor. (ALMEIDA, C.J.M., 1994, p. 35).

2.2.3 Planejamento Estratégico

Segundo Tavares (2000, pg. 147) “o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e de implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais.”

Estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que pode-se considerar que este caminho necessita ter um formato, um padrão em que a organização se apóie, ou seja um plano que possa ser pensado, elaborado, transformado em uma espécie de modelo para que uma organização o tenha como orientação de seus processos internos.

Nas organizações sem experiência em planejamento convém iniciá-lo a partir da definição de seu espaço de negócio, visão e missão. Tal procedimento, adotado antes de se efetuar a análise ambiental, traz as seguintes vantagens nessas circunstâncias: permite uma avaliação de como esses três momentos da organização estão sendo percebidos por seus vários níveis; proporciona indicações do sentido, segundo o qual a análise ambiental deve ser conduzida e viabiliza sua reformulação ou refinamento a partir da realização da análise ambiental externa e interna, segundo o próprio ciclo do processo de planejamento. (TAVARES, 2000, pg. 155).

2.2.3.1 Visão e Missão

Para Tavares (2000, pg.175) “a visão inclui o cenário de atuação da organização. Inclui, ainda, intuição e imaginação. É semelhante a um sonho.”

Visto por este prisma o setor da cultura é movido em grande parte por sonhos, que utiliza a intuição e a imaginação como propulsora destes mesmos sonhos nos quais artistas, técnicos, produtores e apoiadores se vêm impulsionados a produzir. No entanto existem poucas instituições culturais que têm uma visão declarada, concebida e principalmente disseminada por toda a organização.

Conforme Robins (2002, pg. 118) “as boas declarações de missão de uma organização são curtas, claras e fáceis de entender.”

Na percepção da maioria das instituições culturais a missão seria entendida como a finalidade daquela instituição, sendo esta confundida com as atividades e o ramo artístico no qual opera. Porém já existem instituições que desenvolvem um planejamento no qual a missão se encontra claramente definida e incorporada por seus profissionais.

Em uma entrevista concedida para a revista: “Melhor, Gestão de Pessoas”, Linda Gosselin vice-presidente de Rh do Cirque de Soleil, externa o que seria esta percepção da missão no meio cultural:

Desde seu nascimento, o Cirque jamais deixou de crescer. Mesmo com esse crescimento, jamais questionamos nossa missão e nossos valores, e a gestão das pessoas teve de evoluir, se reforçar, se desenvolver. A qualidade de nossos líderes e seu comprometimento em participar dessa grande obra comum são elementos-chave que garantem a coerência na organização, sempre respeitando as nossas diferenças. Uma grande parte de nossos líderes provém da organização. Trabalham nela há algum tempo, conhecem e partilham a visão e a missão. Aqueles que chegam de fora aderem a esses valores e tornam-se rapidamente pilares dentro da busca de nossos objetivos. (GOSSELIN, 2008, p. 56)

2.2.3.2 Definição de Objetivos

Para Tavares (2000, pg. 367) “os objetivos podem ser classificados segundo três aspectos: a abrangência, o prazo e a forma.”

No ambiente cultural os objetivos geralmente são abordados quando se quer produzir ou apoiar um projeto artístico. No entanto, em algumas instituições já existe uma orientação mais definida de quais serão tais objetivos da instituição de forma abrangente e quais ações serão implantadas para atingi-los.

Os objetivos de um projeto cultural devem ser: a viabilização de produção cultural e artística; a preservação e difusão do patrimônio artístico, cultural e histórico; e o estímulo ao conhecimento de bens e valores culturais através do acesso público ao produto cultural final (NATALE; OLIVIERI, 2003, p. 66).

Como o planejamento nas instituições culturais não é visto como um plano único da instituição, ou seja, cada setor ou departamento termina por cuidar de suas atividades específicas, e criam-se interpretações diferenciadas de quais são os objetivos que a instituição quer atingir e isto se torna uma barreira no longo prazo.

Natale; Olivieri (2003, p. 25) apontam que “o que queremos dizer é que por tratar o futuro, a definição do objetivo-chave sempre será uma espécie de aposta, mas é preciso que isso seja feito com grande chance de sucesso.”

2.2.3.3 Ambiente e Análise PFOA

Robbins (2002, pg.89) comenta que “o ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho.”

O planejamento estratégico não pode ser formulado sem uma análise profunda dos ambientes que cercam uma organização. Este conhecimento e mecanismo de investigação necessitam ser minuciosamente aperfeiçoados com o objetivo de orientar e posicionar esta mesma organização no ambiente em que atua.

Com relação à classificação do ambiente organizacional, há uma outra divisão amplamente utilizada em teoria organizacional: o macroambiente e o ambiente setorial. O macroambiente, ou o ambiente geral, é constituído dos elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam um determinado setor e as organizações participantes. O ambiente setorial, por sua vez, é representado por fatores e agentes que exercem influência direta sobre a organização. (BULGACOV; SOUZA; PROUHMANN; COSER; BARANIUK, 2007, p. 32).

O ambiente de cada organização é composto de diferentes atores, e envolve: funcionários, consumidores, fornecedores, concorrentes, e segmentos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, econômicos e outros. E esta diferenciação torna-se mais complexa dependendo da diversidade e da finalidade de cada organização.

No setor cultural existe por parte de algumas instituições uma certa alienação quanto ao ambiente que as circundam. Há, no entanto, a percepção dos fatores que facilitam ou dificultam os seus processos, mas não uma análise consistente e aprofundada das forças que podem ser utilizadas a seu favor e dos aspectos negativos que devem ser gerenciados para diminuir o impacto sobre seus planos, a curto e longo prazos.

Os termos análise de SWOT ou PFOA são utilizados para definir uma investigação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que circundam o ambiente organizacional.

A análise da PFOA é a essência de qualquer esforço de planejamento estratégico, porque exige que os gerentes avaliem as potencialidades (pontos fortes), fragilidades (pontos fracos), oportunidades e ameaças para poder identificar um nicho que a organização possa explorar. (ROBBINS; 2002, pg. 122)

Ao investigar a questão do ambiente na área cultural, é preciso saber se as pessoas que trabalham no meio têm distinção do que lhes é interno e externo, ou seja, a percepção básica que forma seu ambiente desde a análise interna até as influências macroambientais que venham afetar planos.

Pontos fortes de sua empresa são as capacidades, recursos e habilidades que servem de base para desenvolver estratégias, implantar planos e alcançar as metas que você estabeleceu para a sua empresa. Os pontos fracos de sua empresa correspondem à falta de habilidades ou a uma deficiência de capacidades e recursos em relação à concorrência que pode impedi-lo de desenvolver suas estratégias e planos ou alcançar suas metas. (TIFFANY; PETERSON, 1999, p. 145)

Para as instituições culturais esta seria uma abordagem nova, que necessitaria de uma avaliação aprofundada e transparente das situações as cercam. É importante ressaltar que grande parte destas instituições tem uma visão ingênua quanto aos seus concorrentes e mesmo com relação às suas forças e fraquezas. Alguns autores vêm este aspecto como uma falha das organizações.

Não diria que a atividade cultural é pouco mensurada. Minha hipótese é que temos muitas informações, mas que não sabemos ainda o que fazer com elas. Não temos um campo de problematização e de uso intensivo das informações, sobretudo para o aproveitamento das políticas. Não construímos nossas informações para responder a problemas ou a reflexões específicas, mas elas servem mais como peças de justificação e convencimento geral. E isso também é legítimo, embora limitado. (BARBOSA, 2006, p. 210).

Na área cultural, há uma postura defensiva quanto ao assunto, pois tal análise requereria uma autocrítica dos processos internos das instituições e demandaria tempo para ser realizada. As informações são poucas e mal direcionadas. Como grande parte das instituições culturais opera sem um planejamento de longo prazo, a análise ambiental na maioria das vezes renegada.

2.2.3.4 Recursos

Almeida, C. J. M. (1994, p.28), cita que “criatividade e recursos são os componentes básicos da alquimia de que se nutre a produção artística.”

Recursos e apoio à produção cultural, não é somente um incentivo financeiro ou manutenção de espaços. É necessário que se ofereçam equipamentos, pessoal capacitado, áreas para ensaios, oficinas e ateliês de arte, locais guardar cenários e figurinos, laboratórios de pesquisa, ateliês de arte, acervos literários e de artes-plásticas, enfim uma gama considerável de condições para que a instituição cultural possa produzir.

Os recursos voltados para a cultura poderão vir de diversas fontes, alguns da esfera pública, outros da iniciativa privada ou da renda de produtos ou serviços, e seu gerenciamento e destinação serão de responsabilidade tanto do apoiador quanto do artista ou instituição cultural favorecida.

O setor cultural também é uma atividade econômica que se sustenta com a receita gerada por produtos e serviços, que utiliza mão-de-obra especializada e que investe em desenvolvimento de novas técnicas.

Inicialmente vinculada ao exercício do poder, esta relação se desdobra na idade moderna com o surgimento do mecenato e suas variantes. A estas duas formas de custeio da arte soma-se uma terceira que é, na verdade, resultado da própria obra: a receita direta. Por receita direta entenda-se o valor do produto ou serviço cultural individualizado a cada consumidor. Assim, a um espetáculo teatral corresponde uma expectativa de receita gerada pela venda de ingressos aos espectadores. Da mesma forma, os leitores de determinada obra, ao adquiri-la, estarão contribuindo para a amortização dos custos. Ou ainda, no caso de uma exposição de pinturas, é o sucesso na venda dos trabalhos que irá determinar o retorno comercial do empreendimento. (ALMEIDA C. J. M., 1994, p.28).

Lins (2003, p. 163), cita que “nossa contribuição tem sido no sentido de transformar cultura em negócio, para que ela possa gerar trabalho e renda para as pessoas.” Não se pode tratar ingenuamente a obra artística como um trabalho voluntário e despojado de interesses. Os recursos para que ela possa operar e os retornos financeiros também são relevantes.

2.2.3.5 Cronograma e Resultados

Robbins (2002, pg. 127), destaca que “um projeto é um conjunto de atividades que acontecem apenas uma vez, com ponto de partida e ponto de chegada definidos no tempo.” Esta é uma definição de como se deve observar a questão da execução de um trabalho, obedecendo a parâmetros de tempo e de resultado final.

Para a área da cultura é muito comum usar o termo projeto. Este seria um trabalho individual do artista ou encomendado por uma instituição cultural. Ele obedece alguns critérios de prazo dependendo do resultado que se quer atingir. Como por exemplo: se um artista cria uma obra ou um projeto em particular sem ter um prazo para expor aquela obra, ele levará o tempo que for necessário para terminá-la, às vezes ele a rejeita e começa outro processo de criação.

Segundo Natale; Olivieri (2003, p.28) “o cronograma serve para estabelecer prazo para a realização de cada uma das ações propostas, bem como fixar limites para compromissos ou para cancelamentos.”

Ao abordar a instituição cultural, vimos que é uma entidade que precisa se planejar para atingir determinados resultados, que não pode valer-se de vontades particulares dos artistas que contrata. É importante que haja um controle de prazos, pois o orçamento de um projeto deve contemplar principalmente a divulgação da obra que será exposta, e para isto é necessário que o artista se programe para a entrega do trabalho solicitado.

Drucker (1977, pg. 125) cita que “os resultados e os recursos não estão dentro da empresa; eles existem fora dela. Os resultados não dependem de ninguém dentro da empresa, nem de qualquer coisa dentro do seu controle.”

Resultados para uma instituição cultural estão no grau de identificação do público com a obra exposta. Em alguns casos o valor destinado à realização da obra é lucrativo, porém no setor cultural isto nem sempre acontece.

Para Almeida C. M. J. (1994, p. 43) “o interesse comercial e institucional de uma empresa no patrocínio de um projeto cultural será proporcional ao grau de identidade entre o universo de pessoas atingidas e o seu próprio universo de consumidores.” As empresas privadas que apóiam a cultura querem como resultado criar uma maior visibilidade de marca ou de imagem perante o seu consumidor

direto; no entanto na esfera pública o que se quer atingir é o acesso das pessoas aos bens culturais.

Ao analisar a declaração de Linda Gosselin do Circo de Soleil, vimos claramente que os resultados de uma instituição cultural são medidos pelo prestígio que o público lhe destina.

“Reconhecer e respeitar a contribuição de cada um para a obra em comum” é um dos cinco valores do Cirque. Nossos produtos são uma obra coletiva e nesse sentido favorecem enormemente o trabalho em equipe. Quando se olha o calendário de apresentações do Cirque, tem-se de modo claro uma visão do futuro, do desenvolvimento de seus produtos e da diversificação. Sua perenidade criativa está no coração de seu desenvolvimento. Para os próximos anos a direção é clara! (GOSSELIN, 2008, p. 56).

Há uma preocupação constante com a auto-sustentabilidade dos artistas e das instituições culturais e disto depende fundamentalmente de um planejamento bem elaborado e conduzido de forma que também se busque um retorno financeiro sem perder as características artísticas da obra, em que cultura seja administrada de forma integrada e sistêmica para toda a sociedade.

3. METODOLOGIA

O método científico caracteriza o estudo científico. Ao redigir o capítulo de metodologia, deve-se ter em mente que se deverá relatar à comunidade científica e ao leitor como o estudo foi conduzido. Então, ele deve ser explicado de forma detalhada. (ACEVEDO; NOHARA, 2004, p. 50).

O trabalho investigativo para o tema acima apresentado foi feito por meio de um levantamento de dados com foco nos temas: Instituição Cultural e Planejamento Estratégico.

Algumas questões foram levantadas para que o processo no decorrer do estudo tivesse coerência e resultado:

- De que forma as Instituições Culturais percebem seus serviços e seus processos internos?
- Qual é a abordagem considerada nas Instituições Culturais relativa ao tema planejamento estratégico?

- As pessoas que trabalham em uma Instituição Cultural têm conhecimento e preparo para a elaboração de um planejamento estratégico?

Foi escolhido o método Survey que segundo Malhotra, (2001, p. 179), utiliza “um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados.”

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Qualquer pesquisa para ser desenvolvida necessita de um projeto bem-feito, que a oriente. Ele pode não garantir o sucesso da investigação, mas sua inadequação, ou sua ausência, certamente, garantem o insucesso. (VERGARA, 1998, p. 15).

Parte da pesquisa do tema abordado foi executada de forma descritiva, quantitativa e transversal, em um dado período de tempo, para descrever percepções e conhecimento das pessoas quanto ao tema planejamento estratégico.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. No caso da pesquisa exploratória, esta é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. (VERGARA, 1998, p. 45).

Outra parte da pesquisa se deu de forma exploratória visto que não se verificou a existência de estudos que envolvam o tema, com o ponto de vista pela qual a pesquisa tem a intenção de abordá-lo.

3.2 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. (LAKATOS; MARCONI, 2007, p.43).

A estratégia escolhida de pesquisa foi a de levantamento de dados e de pesquisa bibliográfica, para que obtivesse uma percepção maior e mais abrangente dos temas pesquisados.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

As técnicas são consideradas um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são, também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, a parte prática de coleta de dados. (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 111).

O trabalho investigativo foi feito por meio de aplicação de 42 questionários estruturados de auto-preenchimento, com escala nominal e de Likert, contendo 25 questões fechadas de múltipla escolha, questões abertas e semi-abertas, questões encadeadas diretas, de diferencial semântico, intemizadas e com número limitado de alternativas, com respostas diretas e não disfarçadas.

3.4 O UNIVERSO E O CRITÉRIO AMOSTRAL

O nível de representação da amostra da população total afeta os resultados. Os resultados de uma amostra que não seja representativa podem fornecer um quadro enganoso. (MCCARTHY; PERRAULT, 1997, P. 23).

Segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2005, atuaram 321 mil empresas e outras organizações nas atividades consideradas como culturais. O termo empresa está sendo usado genericamente e serve para designar as unidades empresariais, os órgãos da Administração Pública e as Entidades sem Fins Lucrativos. Consideram-se como atividades econômicas diretamente relacionadas à cultura as atividades características que são típicas da cultura, tradicionalmente ligadas às artes. Foram incluídas as atividades de edição de livros, rádio, televisão, teatro, música, bibliotecas, arquivos, museus e patrimônio histórico.

No Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2003-2005 do IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas, as atividades do setor cultural seriam 321.395, entre indústria, comércio, pesquisa e desenvolvimento, atividades de informática e serviços relacionados, telecomunicações, publicidade e atividades fotográficas e educação.

Nas demais atividades, que envolvem atividades recreativas e culturais o número de empresas seriam 59.879. Entre estas, a distribuição percentual das empresas ligadas as atividades de serviços culturais no Brasil, especificamente nas atividades artísticas e de espetáculos, seriam de 6,5%, ou 3.892 empresas. Sendo assim, foi extraído 1% deste universo, ou seja, 38,92 empresas para a coleta de dados.

Para a pesquisa foram selecionadas, por amostragem não-probabilística e por conveniência, diretorias e departamentos de 42 instituições culturais públicas e privadas de quatro regiões do país.

Foi escolhido este universo pelas características e similaridades do perfil e das atividades das Instituições Culturais envolvidas. Pretende-se que os resultados da pesquisa reflitam com maior clareza a realidade das Instituições pesquisadas.

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS

O tema é o assunto que se deseja provar ou desenvolver. As fontes para a escolha do assunto podem originar-se da experiência pessoal ou profissional de estudos e leituras, da observação, da descoberta de discrepâncias entre trabalhos ou da analogia com temas de estudo de outras disciplinas ou áreas. (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 106).

Os conceitos de Instituição Cultural e de Planejamento Estratégico abordados neste estudo terão como base a fundamentação teórica e avaliará como tais conceitos se adéquam ao tema principal.

A descrição apropriada do conceito de Instituição Cultural contará com a experiência do pesquisador na área da cultura e os aspectos relevantes do termo.

3.5.1 Variáveis: Instituição Cultural e Planejamento Estratégico

3.5.2 Definição Constitutiva

- Neste trabalho foi definida como Instituição Cultural toda a organização pública ou privada que tenham como finalidade a produção, difusão, fomento e apoio das Artes e da Cultura Artística;
- Também foi utilizada uma pesquisa bibliográfica, analisando conceitos dos perfis e atividades similares, tais como: instituições de serviços, instituições sem fins lucrativos e empresas criativas;
- No caso, para o conceito de Planejamento Estratégico, este já é definido em vasta bibliografia foram destacados os aspectos da visão, missão, objetivos geral e específicos, análise ambiental, recursos cronograma e resultados, formando desta forma um conceito sintetizado, porém coerente com o trabalho proposto.

3.5.3 Definição Operacional

- A construção do conceito de Instituição Cultural, foi feita através de instituições que tenham como atividades principais: espetáculos, preservação de patrimônio, pesquisa e acervo literário, produção de dança, teatro, música, cinema e artes plásticas;
- A definição do tema também foi construída a partir da minha vivência e experiência de 30 anos como profissional na área;
- Para a construção do conceito de Planejamento Estratégico, foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

3.5.4 Variáveis Operacionais e Indicadores

VARIÁVEIS OPERACIONAIS	INDICADORES
Instituição Cultural	Natureza da Instituição Data de fundação da instituição Finalidade Atividades
Planejamento Estratégico	Análise do ambiente interno e do ambiente externo Processos internos Comunicação junto ao público Indicadores de Resultado Planejamento

QUADRO 1 – VARIÁVEIS OPERACIONAIS E INDICADORES
FONTE: O autor (2009)

As Variáveis Operacionais, relacionadas ao conceito de Instituição Cultural, abordarão: Natureza da Instituição: federal, estadual, municipal, empresa privada, economia mista e terceiro setor; Data da fundação da instituição: ano de sua fundação; Finalidade da instituição: descrição da finalidade institucional e as atividades da instituição: descrição das atividades realizadas pela instituição.

Nas variáveis operacionais investigadas sobre Planejamento Estratégico, serão contempladas: de que maneira são analisados o ambiente interno e externo; como se dão os processos internos; quais são as formas de comunicação junto ao público; quais são indicadores de resultado e o como é a elaboração do planejamento nas instituições pesquisadas.

Para tanto a base das informações atenderá a um critério de cruzamento de dados que possam moldar o conceito investigado.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Para Lakatos; Marconi (2007, p. 112) “os dados colhidos pela pesquisa apresentar-se-ão ‘em bruto’, necessitando da utilização da estatística para seu arranjo, análise e compreensão.”

A análise dos dados foi feita através das respostas obtidas por meio de um questionário com 25 questões e obedece a tabulação estatística de frequência e média, com base em 23 questionários respondidos, ou seja, 55% do total das instituições pesquisadas, entregues pessoalmente e via e-mail, e destinados a presidentes, diretores e responsáveis pelos principais departamentos destas instituições.

A pesquisa foi enviada para quatro regiões do país, envolvendo 15 Estados da União, com características e finalidades diferenciadas e com datas de fundação destas instituições que percorrem desde o ano de 1861 a 2003.

As instituições culturais pesquisadas são da esfera pública, iniciativa privada, empresas mistas e do terceiro setor.

A seleção destas instituições foi feita de forma criteriosa, no sentido de que as mesmas representassem as Instituições Culturais atuantes no país, pois, de acordo com a proposta da pesquisa, estas organizações independentemente das suas esferas administrativas podem refletir como é o pensamento das altas gerências e dos departamentos responsáveis pelo planejamento das instituições que produzem e/ou apóiam a Cultura.

Para que a pesquisa se tornasse confiável, garantiu-se que os dados seriam tratados sigilosamente, e que o conteúdo deste instrumento será direcionado e utilizado exclusivamente para o trabalho acadêmico proposto.

Diante do risco em ter uma amostra populacional tão diversa, procurou-se elaborar um conteúdo enxuto e específico, que no momento do preenchimento do questionário não houvesse margens a interpretações pessoais e que as perguntas não induzissem a determinadas respostas.

O objetivo final da pesquisa é de que esta tenha um resultado mais próximo da realidade, e que possa elucidar os vários aspectos a que o tema se propôs.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES CULTURAIS

4.1.1 Natureza da instituição

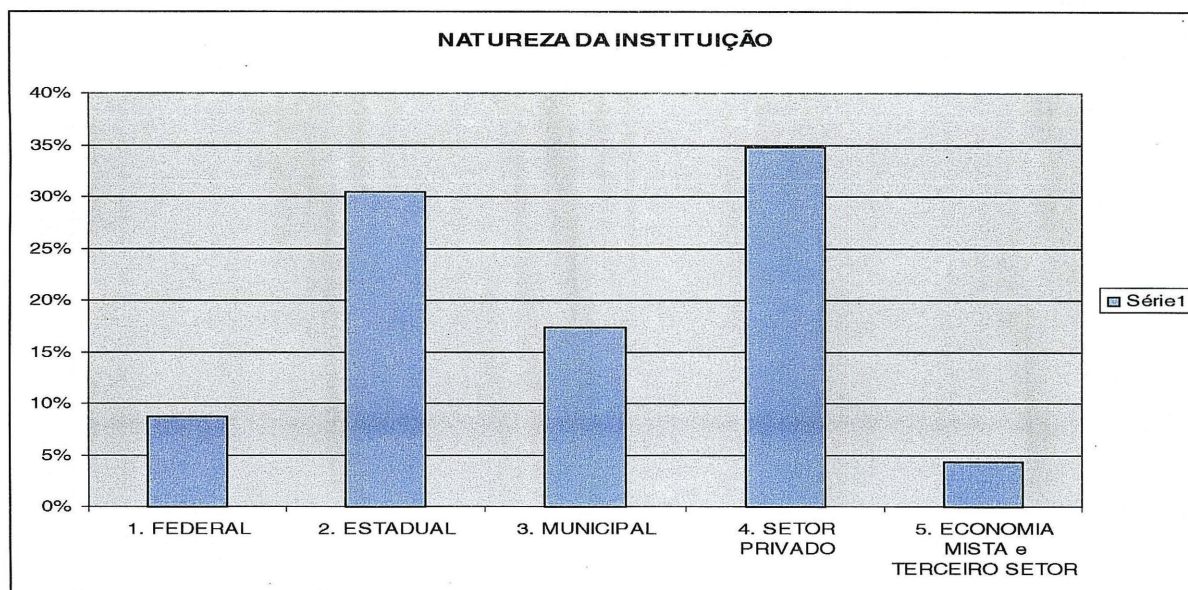


GRÁFICO 1 - NATUREZA DA INSTITUIÇÃO

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

A natureza administrativa em que a Instituição Cultural está inserida tem um significado importante para a análise da pesquisa, pois, o que se quer investigar, é o modo pelo qual os dirigentes destas instituições se orientam para realizar seus projetos a partir da esfera de poder da qual a instituição está submetida.

Houve um número expressivo de 35% das Instituições Privadas que responderam ao questionário, percebendo que estas são mais receptivas à pesquisa e usam métodos mais transparentes na transmissão de informações. No caso das instituições da esfera Estadual, surpreendeu o retorno de 30% dos questionários; no âmbito Municipal 17% retornaram, e na esfera Federal 9% responderam ao questionário. Mesmo diante da burocracia estatal vimos que começa a existir uma vontade de seus dirigentes em participar de pesquisas que possam auxiliá-los em seus projetos e iniciativas futuras.

Instituições ligadas à economia mista e terceiro setor responderam respectivamente a 4% dos questionários e mostra uma tendência da participação da sociedade civil nos assuntos que tangem a cultura.

4.1.2 Departamento que responde ao questionário

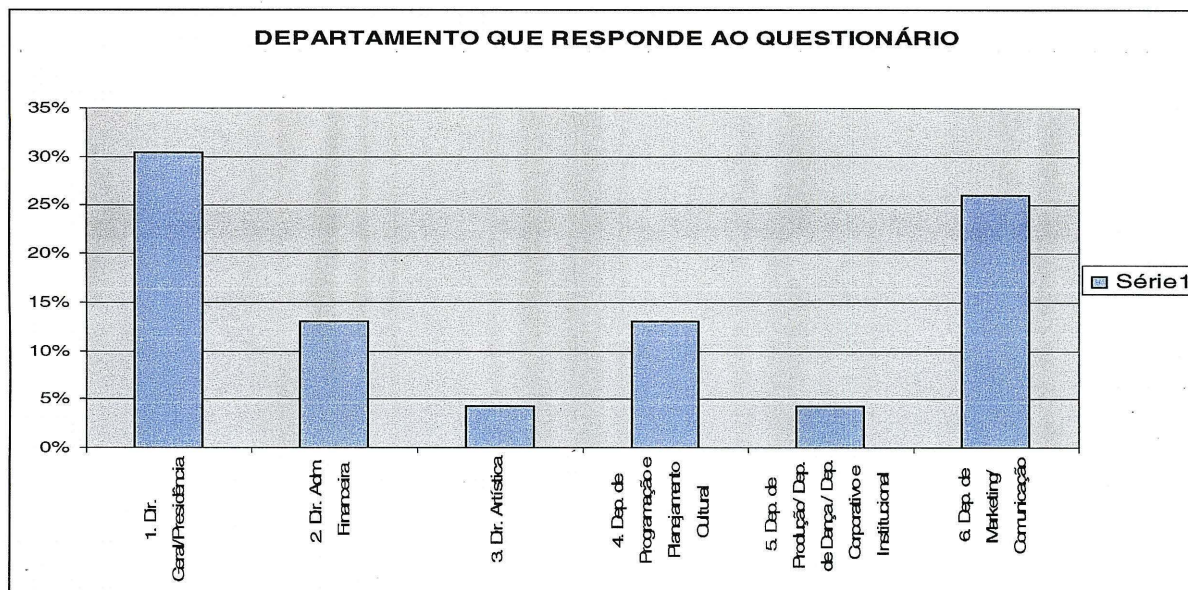


GRÁFICO 2 - DEPARTAMENTO QUE RESPONDE AO QUESTIONÁRIO
 FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

A participação da presidência e direção geral, referentes ao preenchimento do questionário foi significativa, pois, 30% responderam, mostrando o interesse no tema apresentado. Segue com 26% o departamento de comunicação e marketing, apontando que algumas instituições ainda percebem a questão do planejamento como um assunto pertinente a estas áreas.

Respectivamente a diretoria financeira, e os departamentos de programação e de planejamento cultural, 13% foram os responsáveis em responder à pesquisa. Com 4% das respostas ficaram a diretoria artística, e os departamentos de produção, dança e de assuntos corporativos e institucionais.

Estes dados são importantes porque mostra que mesmo havendo interesse sobre o tema Planejamento Estratégico por parte de algumas presidências e diretorias gerais, 60% das instituições delegaram a diretorias e departamentos, até mesmo sem expressividade dentro da instituição, a responsabilidade em responder à pesquisa.

4.1.3 Finalidade da Instituição

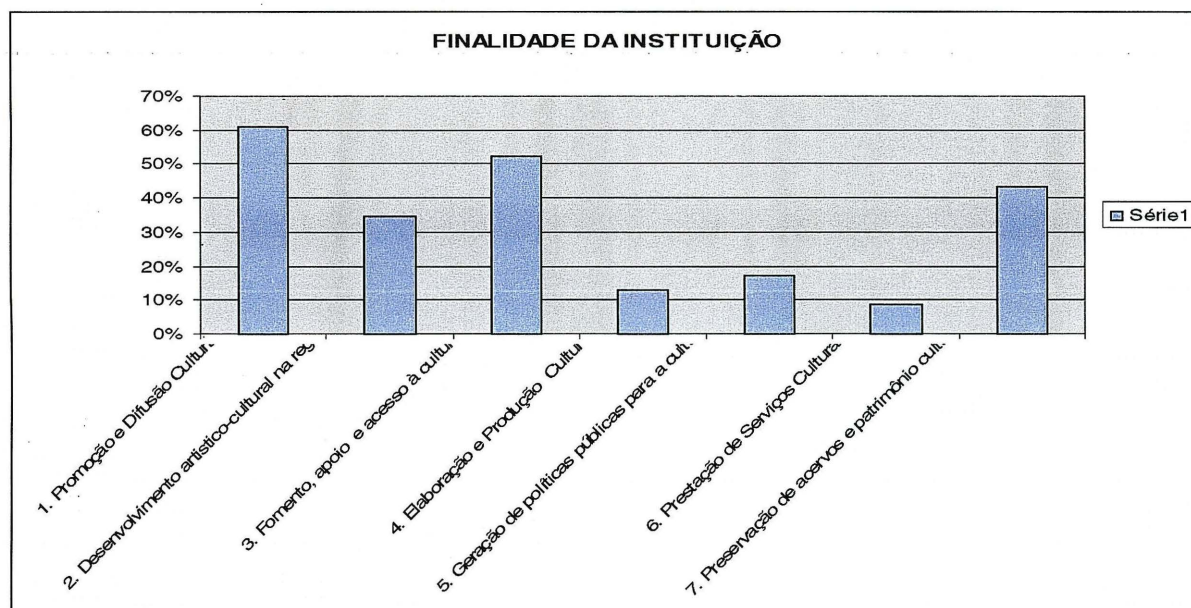


GRÁFICO 3 - FINALIDADE DA INSTITUIÇÃO

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Ao observarmos a participação do setor privado e das instituições públicas, principalmente as Estaduais, na pesquisa é possível entender a finalidade destas instituições.

Parte significativa delas, 61%, responderam que sua finalidade está em promover e difundir a cultura; 52% fomentam, apóiam que dão acesso à cultura; 43% se destinam à preservação de acervos e patrimônio cultural; 35% são voltadas ao desenvolvimento artístico-cultural da região; 17% à geração de políticas públicas destinadas à cultura; 13% à elaboração e produção cultural e 9% à prestação de serviços culturais.

Estes dados apontam a preocupação das instituições com relação a suas finalidades, muito mais voltadas ao ambiente político e social nas quais estão inseridas, do que propriamente à produção cultural em si.

A pesquisa mostra que o papel desempenhado por grande parte das instituições, é justamente estar próximo das suas comunidades e ter uma função particularmente educadora, ou seja, formadora de públicos e de platéia.

4.1.4 Atividades da Instituição

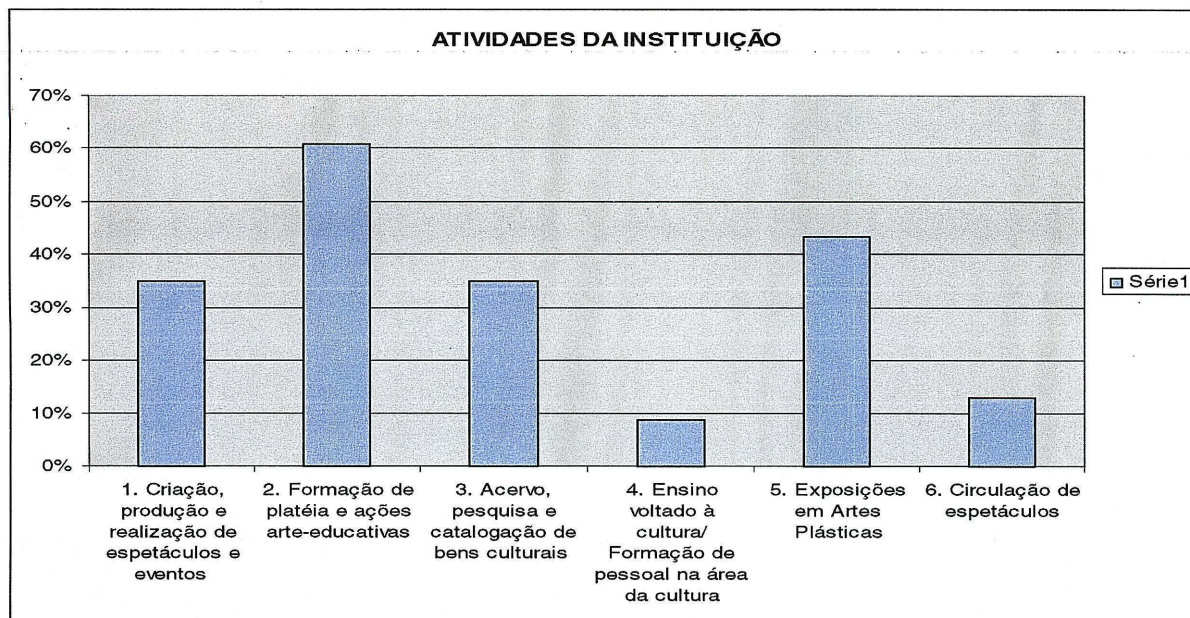


GRÁFICO 4 - ATIVIDADES DA INSTITUIÇÃO

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

No gráfico anterior já notamos a finalidade “educadora” das instituições, e isto se constata ao investigarmos as atividades que as mesmas desenvolvem.

Dentre as atividades destacadas, percebemos que de fato 61% delas são destinadas à formação de platéias e ações arte-educativas. No entanto 43% se voltam para exposições em Artes Plásticas; 35% para criação, produção, realização de espetáculos e eventos, assim como ao acervo, pesquisa e catalogação de bens culturais; 13% à circulação de espetáculos e 9% para o ensino voltado à Cultura e formação de pessoal para a área cultural.

Diante destes dados é possível entender como a finalidade das instituições e atividades foram concebidas e a importância da questão da participação das instituições como agentes educadores. Vimos que estão embutidas dentro do contexto educativo-cultural, as atividades que podem atingir tal fim.

A pesquisa ainda destaca que as instituições fornecem às suas comunidades várias opções de atividades culturais e que uma atividade é especialmente importante de se apontar: a de formação de pessoal na área da cultura. Isto mostra a necessidade de profissionalização do setor.

4.2 QUESTÕES INVESTIGADAS

4.2.1 Em sua opinião a Instituição funciona de que forma?

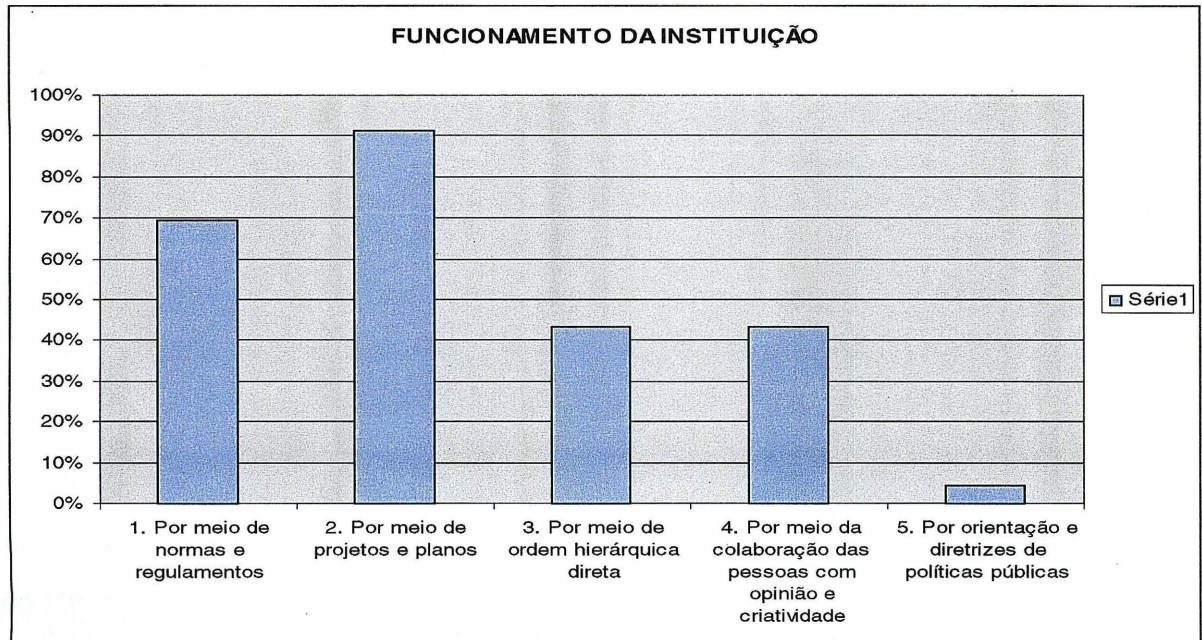


GRÁFICO 5 - FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

As instituições responderam que 90% delas funcionam por meio de projetos e planos; 70% por meio de normas e regulamentos; 43% respectivamente por meio de ordem hierárquica e direta, e por meio da colaboração das pessoas com opinião e criatividade e 4% por orientação e diretrizes de políticas públicas. Vimos que a condição de funcionamento das mesmas se dá através de seus projetos e planos, obedecendo a um padrão burocrático interno com normas e procedimentos e também respondendo à ordem hierárquica direta.

No entanto o que surpreende é que praticamente metade das instituições opera de forma interativa e com criatividade. Este aspecto é relevante por mostrar que há espaço dentro das instituições para a colocação das opiniões das pessoas e que fica em último plano a ingerência de cunho político na execução das atividades das instituições. Este dado faz transparecer uma tendência de desligamento das instituições culturais da questão política, mesmo que para algumas delas esta é uma condição que levará algum tempo para ser conquistada.

4.2.2 Em sua opinião como a Instituição age com os funcionários produtivos?

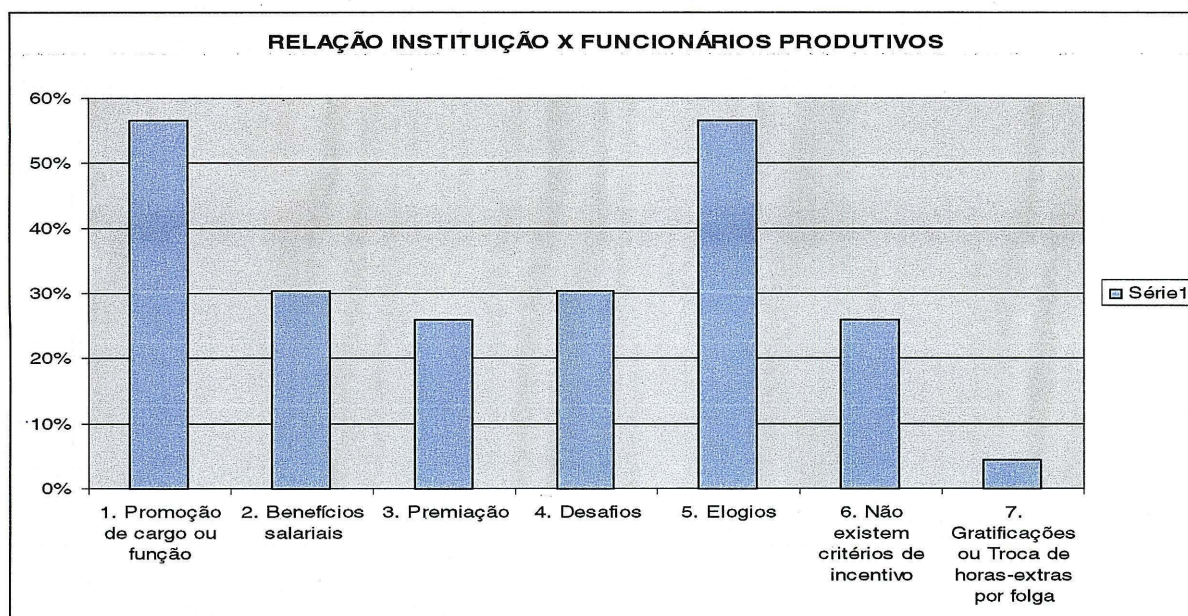


GRÁFICO 6 - INSTITUIÇÃO X FUNCIONÁRIOS PRODUTIVOS
 FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

A maneira das instituições agirem com os funcionários produtivos teve, em alguns pontos, respostas contraditórias. A promoção de cargo e elogios teve respectivamente 57% das respostas; 30% colocaram que os benefícios salariais e desafios são os aspectos que incentivam seus funcionários; 26%, no entanto, se posicionam de forma diversa, pois uns colocaram a premiação como fator de estímulo e outras 26% não possuem nenhum critério de incentivo; e 4% responderam que as gratificações ou troca de horas-extras por folga é uma forma de reconhecimento seus funcionários.

Estes dados mostram que pouco mais da metade das Instituições promovem seus funcionários eficientes, outras somente os apóiam com elogios. Isto aponta que as instituições não possuem critérios claros de como apoiar aqueles funcionários produtivos.

Como parte das instituições é públicas, estas cumprem as normas do funcionalismo estatal e não podem ter um plano de carreira próprio. No entanto, é interessante perceber que mesmo diante das contradições, parte das instituições pesquisadas se esforça para estabelecer algum critério de estímulo em seu quadro funcional.

4.2.3 Em sua opinião como a Instituição age com os funcionários deficitários?

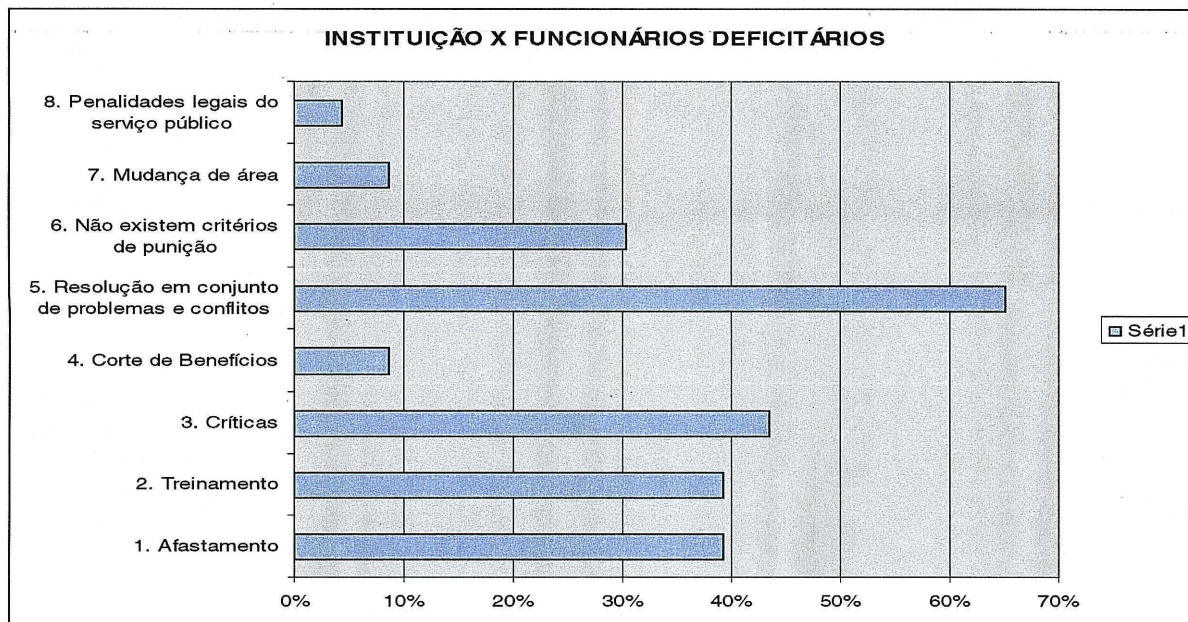


GRÁFICO 7 - INSTITUIÇÃO X FUNCIONÁRIOS DEFICITÁRIOS
 FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

A relação das instituições com seus funcionários deficitários é destacada por 65% de forma mais consistente no que se refere a resolução dos problemas e conflitos; as críticas seguem 43% das respostas; 39% utilizam o treinamento e outras afastam aqueles funcionários deficitários; no entanto, 30% não utiliza nenhum critério de punição; 9% muda o funcionário de área e corta seus benefícios; e, 4% cumpre as penalidades legais do serviço público.

Nota-se que por se tratar de instituições ligadas à área cultural, a relação com o funcionário funciona de forma a se buscar o diálogo, mesmo que em alguns momentos o afastamento deste seja inevitável.

Mesmo tendo parte da pesquisa sendo respondida pelo setor privado, observa-se que as diretorias e os responsáveis pelos departamentos tratam a questão do treinamento e afastamento com o mesmo peso, pois coloca num mesmo plano o desenvolvimento e aperfeiçoamento do funcionário ao lado de sua exclusão do setor. A não utilização de padrões de incentivo ou de punições, e de um plano de carreira, aponta que nas instituições culturais este é um aspecto a ser trabalhado de forma mais profissional.

4.2.4 A diretoria e os departamentos conhecem a Instituição internamente?

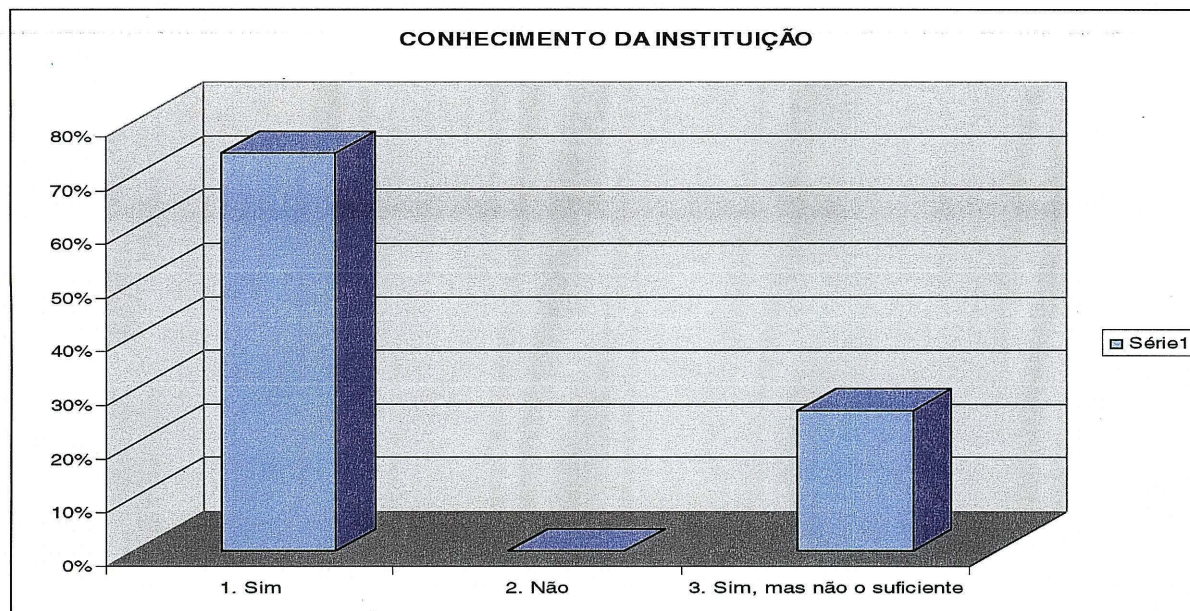


GRÁFICO 8 - CONHECIMENTO DA INSTITUIÇÃO

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

A maioria das instituições pesquisadas, ou seja, 74% responderam que conhecem a instituição internamente; 26% que conhecem, mas não o suficiente.

Estes dados refletem que a diretoria e os departamentos não possuem um conhecimento total das suas instituições, e isto é um fator preocupante. Como a pesquisa foi justamente destinada aos altos escalões, deveria haver por parte destes um conhecimento pleno de suas organizações.

No âmbito estatal é possível uma compreensão de que são colocadas pessoas de interesse político-partidário para as diretorias e chefias de departamentos. No entanto como a pesquisa abrange o setor privado a expectativa era de que os responsáveis pela condução das suas instituições fossem profissionais que têm o conhecimento dos seus processos internos.

Esta questão foi levantada na pesquisa com o objetivo de perceber como se dá o alinhamento nas instituições culturais. Se há desconhecimento dos processos ou falhas de comunicação interna que possam afetar os projetos e planos das mesmas.

4.2.5 Quais os concorrentes da sua Instituição?

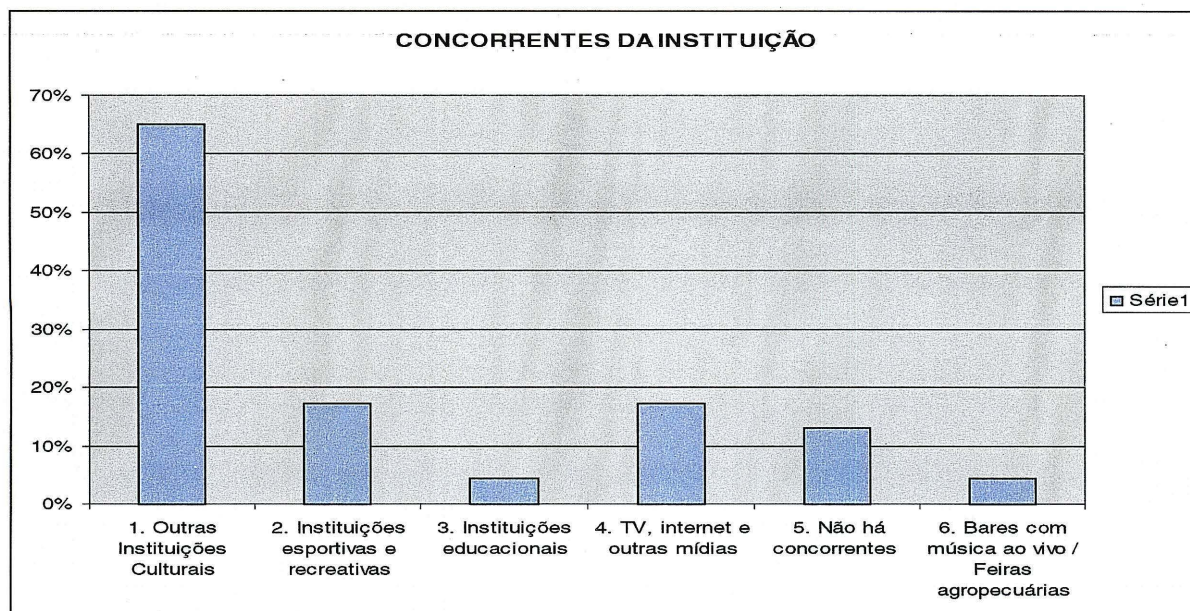


GRÁFICO 9 - CONCORRENTES DA INSTITUIÇÃO

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

A pesquisa acima mostra a visão das instituições culturais face aos seus concorrentes: 65% responderam que outras instituições culturais são os seus concorrentes diretos; 17% apontaram as instituições recreativas, esportivas e igualmente a TV, Internet e outras mídias; 13% destacam que não têm concorrentes; e, 4% se referem às instituições educacionais, bares com música ao vivo e feiras agropecuárias.

Observou-se que para as instituições pesquisadas, seus concorrentes diretos são aqueles ligados às mesmas finalidades e atividades. Mostrou-se uma tendência quanto à internet e outros formatos de instituições.

Todavia é interessante se destacar que parte das respostas mostra que não há concorrentes para as instituições culturais e que outra parte mesmo que pequena aponta concorrentes da área educacional e de lazer.

A análise do ambiente interno e externo nas instituições culturais deverá ser reforçada, quando num segundo momento for necessário estruturar um planejamento estratégico. Pois o que a pesquisa ressalta é de que ainda não há uma noção definida destes ambientes na condução da organização.

4.2.6 Quais as fontes de financiamento para os projetos da sua Instituição?

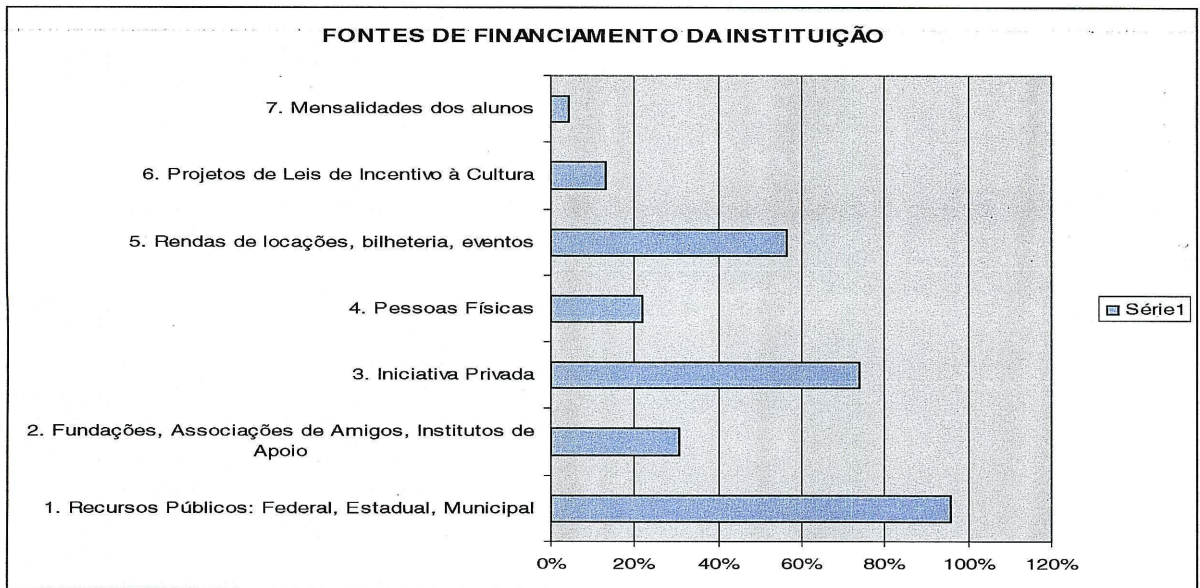


GRÁFICO 10 - FONTES DE FINANCIAMENTO DA INSTITUIÇÃO
 FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

As fontes citadas de financiamento das instituições pesquisadas mostram que 96% são originadas diretamente das esferas públicas; 74% da iniciativa privada; 57% da renda de bilheterias, eventos e locação de espaços; 30% de fundações, associações de amigos, institutos de apoio; 22% de pessoas físicas; 13% por meio de projetos pelas Leis de Incentivo à Cultura; e, 4% das mensalidades dos alunos.

A análise desta questão levantada é de que o poder público é o maior financiador das instituições culturais direta ou indiretamente. Segue com volume forte de recursos a iniciativa privada que já tem orçamento destinado a projetos culturais, mesmo não ficando claro se são recursos diretos ou somente efetivados por meio das Leis de Incentivo.

Contudo, vê-se que um número considerável de pessoas físicas e associações de apoio já está colaborando com as instituições culturais. Esta é uma informação importante, a qual mostra o interesse crescente das pessoas e entidades em apoiar a cultura. Os recursos são incrementados com as rendas de bilheterias e outras fontes, que, no entanto, não atingem um patamar constante para a manutenção das instituições e de realização de seus projetos.

4.2.7 Quais os indicadores de resultado de sua Instituição?

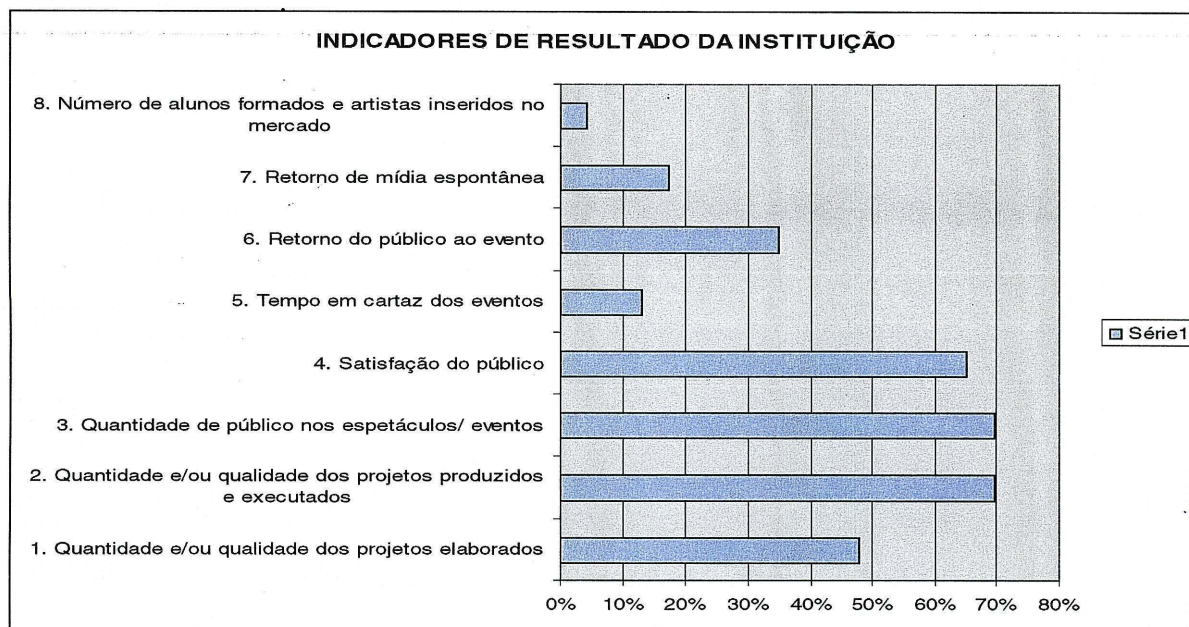


GRÁFICO 11 - INDICADORES DE RESULTADO DA INSTITUIÇÃO
 FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Ao apontar os indicadores de resultado da instituição, 70% responderam que é a quantidade de público nos espetáculos e eventos, juntamente com a quantidade e/ou qualidade dos projetos produzidos e executados que definem seus principais indicadores de resultado; 65% destacam a satisfação de seu público; 48% destacam a quantidade e/ou qualidade dos projetos elaborados; 35% do retorno do público ao evento; 17% do retorno de mídia espontânea; 13% do tempo em que o evento ficou aberto ao público; e, 4% quanto ao número de alunos formados e artistas inseridos no mercado.

O que este dado demonstra é que o volume de projetos produzidos, a qualidade destes e a satisfação do público são as referências que sinalizam como a instituição é percebida e a afinidade da instituição com seu público freqüentador.

O importante é perceber que um número considerável das instituições pesquisadas tem como base algum indicador. E que o sucesso de seus projetos é o fator que projetará a mesma diante da mídia e dos formadores de opinião.

4.2.8 Em sua opinião como são feitas as avaliações de satisfação do público?

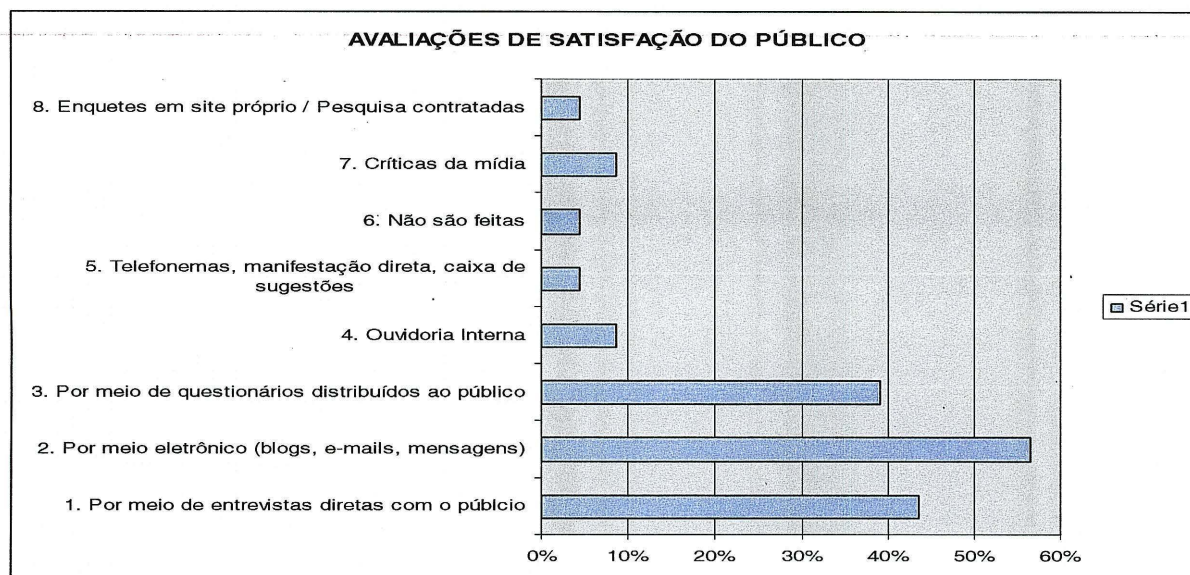


GRÁFICO 12 - AVALIAÇÕES DE SATISFAÇÃO DO PÚBLICO

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

As avaliações junto ao público mostram que pouco mais da metade, ou seja, 57% utilizam o meio eletrônico (blogs, e-mails, mensagens) nas suas pesquisas de satisfação; 43% com entrevistas diretas; 39% com questionários distribuídos; 9% por meio das críticas da mídia e igualmente com opiniões colocadas nas ouvidorias internas; 4% utilizam enquetes no site próprio, pesquisas contratadas, telefonemas, manifestações diretas, caixa de sugestões e com a mesma porcentagem responderam que não fazem uso de nenhuma ferramenta de pesquisa junto a seu público. A pesquisa demonstrou a tendência na utilização dos meios eletrônicos para conhecer seu público e suas preferências, por ser um meio mais acessível e com baixo custo, as instituições estão se adaptando as tecnologias da comunicação. Porém, o uso de questionários e de entrevistas diretas continua sendo o método mais empregado para a aproximação das instituições com a sua comunidade.

Vimos, no entanto, que algumas instituições não fazem uso de nenhum tipo de pesquisa de satisfação. É intrigante diante do fato de que estas instituições estão constantemente sendo avaliadas, tanto pelos projetos que executam quanto pela função que têm frente à sociedade, dando a impressão de que por fazerem projetos culturais estarão isentas de críticas.

4.2.9 Logo após analisar as avaliações junto ao público, são feitas alterações nos projetos apresentados?

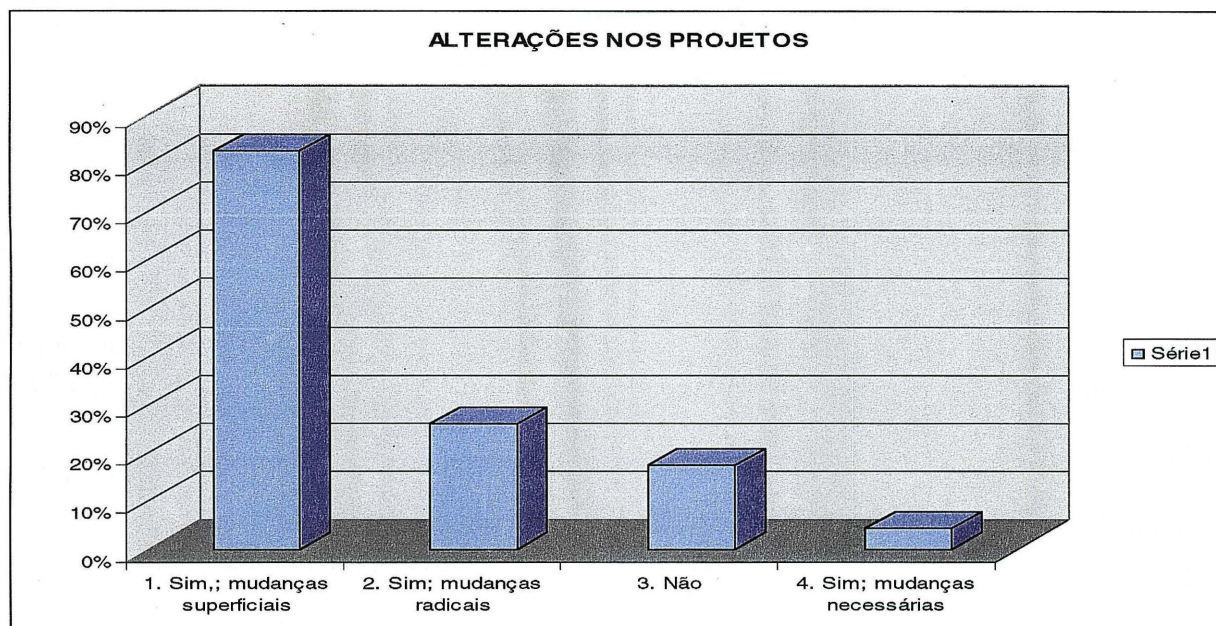


GRÁFICO 13 - ALTERAÇÕES NOS PROJETOS
 FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

A pesquisa ressalta a importância da comunicação com o público frequentador das instituições culturais: 83% responderam que fazem mudanças ainda que superficiais em seus projetos; 26% mudam radicalmente o conteúdo dos mesmos; 17% não fazem alterações; e, 4% fazem as mudanças necessárias.

Para aquelas instituições que estão utilizando métodos de avaliação junto ao público, percebe-se claramente que existe uma influência da opinião deste com relação aos projetos que podem sofrer algum tipo de alteração.

A área cultural muitas vezes realiza projetos os quais acredita que serão importantes para as pessoas. Como a obra cultural é diversa e atende a uma gama significativa de pessoas, obviamente que as críticas e sugestões são inevitáveis.

No entanto cabe a instituição cultural ter conhecimento dos pontos a serem alterados e em qual momento fazê-lo, pois há que se considerar o risco de descaracterizar uma obra ou evento em função das alterações feitas.

4.2.10 Se a resposta for SIM, qual a recomendação a ser feita em caso de alteração?

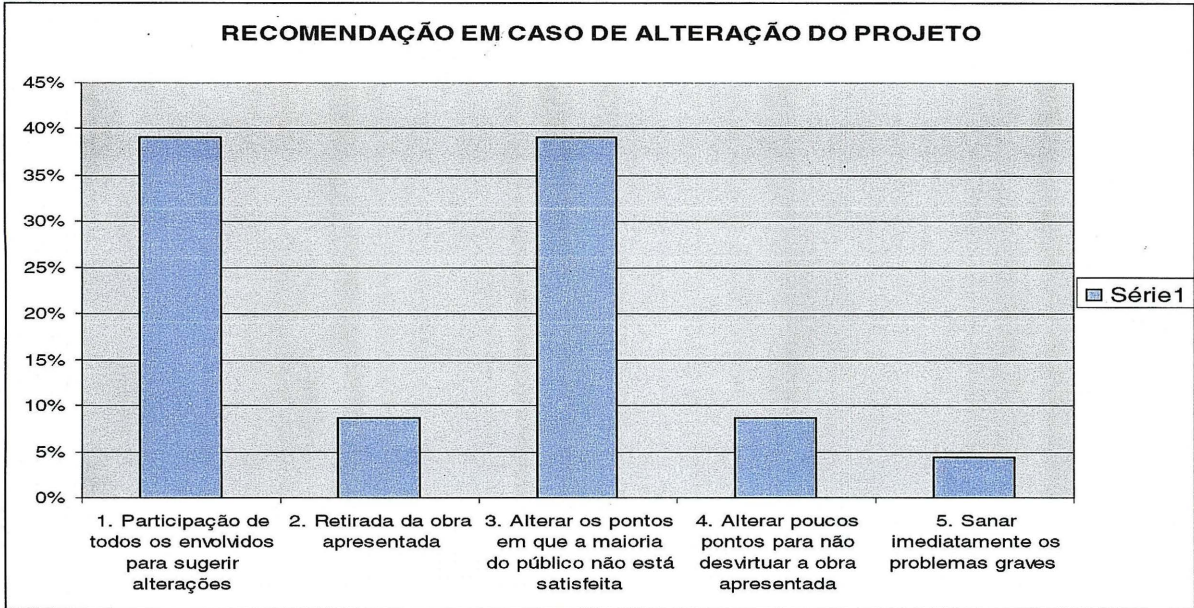


GRÁFICO 14 - RECOMENDAÇÃO EM CASO DE ALTERAÇÕES DO PROJETO
 FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Com relação à forma como são feitas as alterações nos trabalhos apresentados, a pesquisa indica que 39% das instituições contam com a participação dos envolvidos nos projetos, e igualmente procura atender as sugestões das alterações feitas pelo seu público; 9% retiram a obra apresentada contradizendo outros com a mesma porcentagem que alteram poucos pontos para não desvirtuar a obra apresentada; 4% no entanto procuram sanar imediatamente os problemas apontados.

Esta questão é relevante sob o aspecto da produção cultural: a noção do limite que a opinião do público deve ou não ser considerada. Esta condição necessitará ser analisada com especial atenção, quando da elaboração de um planejamento estratégico para a instituição cultural. Pois a avaliação de qual público a instituição quer atingir é importante independente da opinião ou sugestão dada por este. Da mesma forma em que há instituições que se eximem de críticas, existem aquelas que querem agradar em extremo seu público e com isto perdem a função da qual a área da cultura se propõe: criar referências artísticas e ser um setor em que a criatividade não deve ser reprimida.

4.2.11 Em sua opinião qual é a imagem que a Instituição transmite?

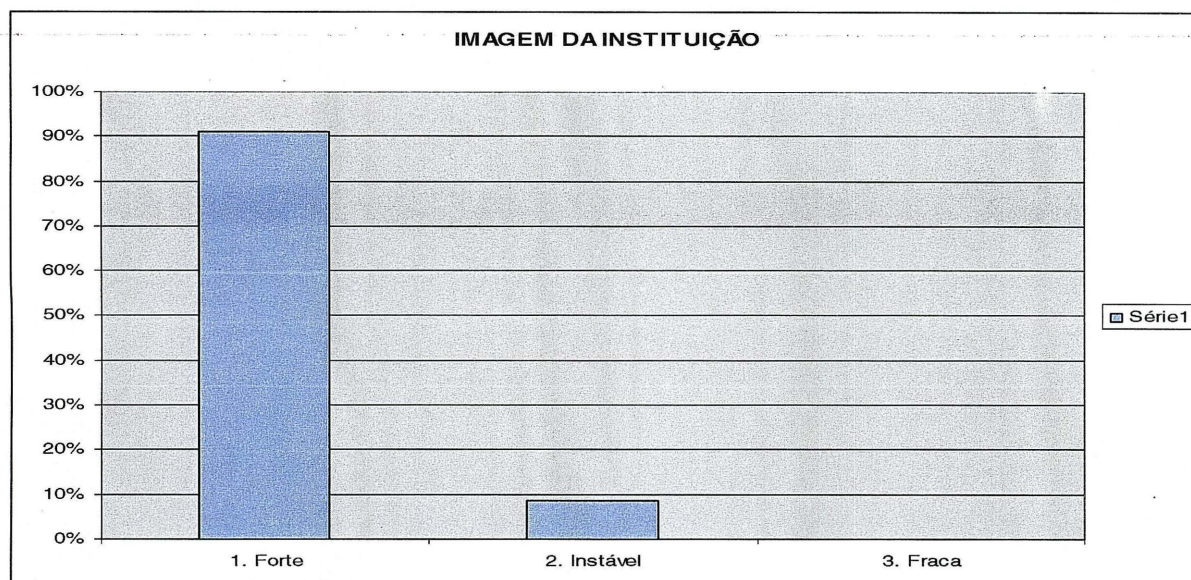


GRÁFICO 15 - IMAGEM DA INSTITUIÇÃO

Fonte: PESQUISA – Base: 23 questionários respondidos

De forma quase unânime, 91% das pessoas responderam que a sua instituição tem uma imagem forte, e somente 9% tem a impressão de que é instável; no entanto nenhuma respondeu que é fraca.

Esta auto-análise reflete como a instituição é percebida, mesmo com seus problemas internos. Ainda mais quando muitas delas são da esfera pública e sujeitas às vontades e interesses políticos. A visão de uma instituição cultural forte representa um indicativo de que é possível implantar mecanismos para a melhoria de seus projetos. Contudo, as instituições consideradas fortes por suas diretorias e departamentos são muitas vezes confundidas com aquilo que o público vê nela, ou seja, aparenta uma estrutura inabalável, porém com muitas falhas camufladas pela própria obra cultural que está à sua frente.

Ao não colocar a imagem das suas respectivas instituições como fracas, as pessoas demonstram o peso que a mesma possui sobre a sua comunidade e sobre elas próprias. Na iniciativa privada esta resposta nos indica que a área cultural é vista como algo importante e que tem se consolidado já faz algum tempo. Tanto que muitas empresas têm sido prestigiadas pelo público, por justamente apoiarem projetos culturais.

4.2.12 Quais as dificuldades encontradas para se planejar na sua Instituição?

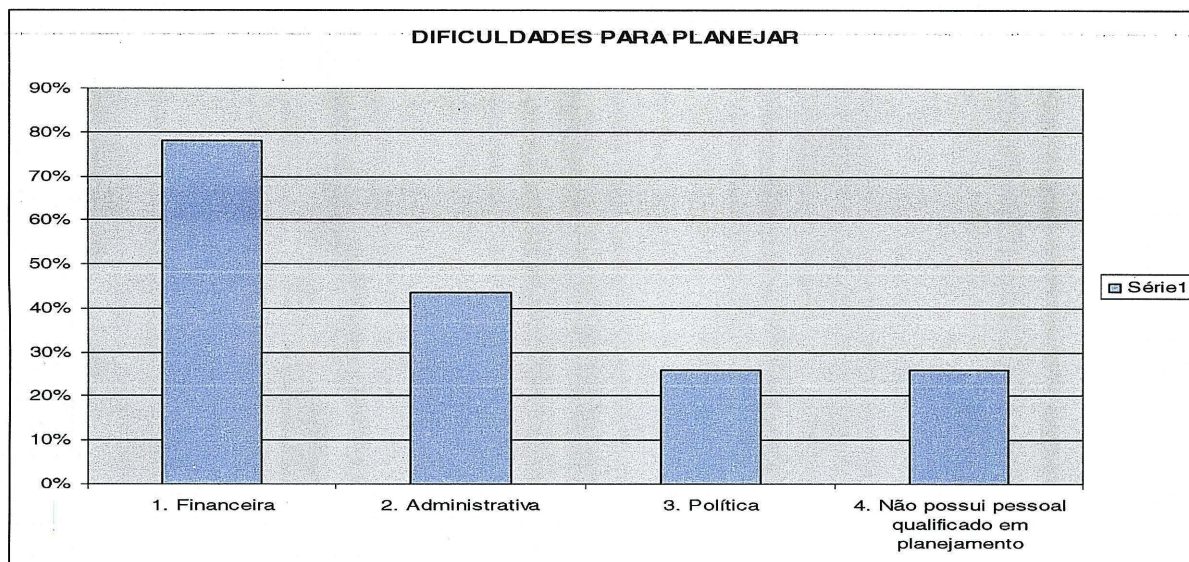


GRÁFICO 16 - DIFICULDADES PARA PLANEJAR

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Esta parte da pesquisa tem o objetivo específico de analisar a questão do planejamento das instituições culturais e de como ele se realiza: 78% ressaltam a dificuldade financeira na confecção de seus planejamentos; 43% indicam a dificuldade de cunho administrativo; e respectivamente 26% responderam que o empecilho em se planejar é de ordem política e de não possuir pessoal qualificado.

Estes dados demonstram que há uma inversão sobre o processo do planejamento. A questão financeira é analisada como um fator de impedimento no momento de se planejar.

Como vimos na revisão de literatura, alguns autores mencionam que a área cultural não tem o hábito do planejamento, e que se acredita que tendo os recursos garantidos é que se seguirão as elaborações dos projetos.

Todavia parte das respostas mostra que a questão da falta de uma estrutura administrativa e de pessoal capaz de suprir esta lacuna é o principal fator que impede um planejamento eficaz.

Mesmo tendo um número expressivo de empresas privadas que responderam ao questionário, observa-se que este aspecto precisa ser mais discutido e investigado pelas instituições culturais.

4.2.13 Em sua opinião quais os pontos fortes da sua Instituição?

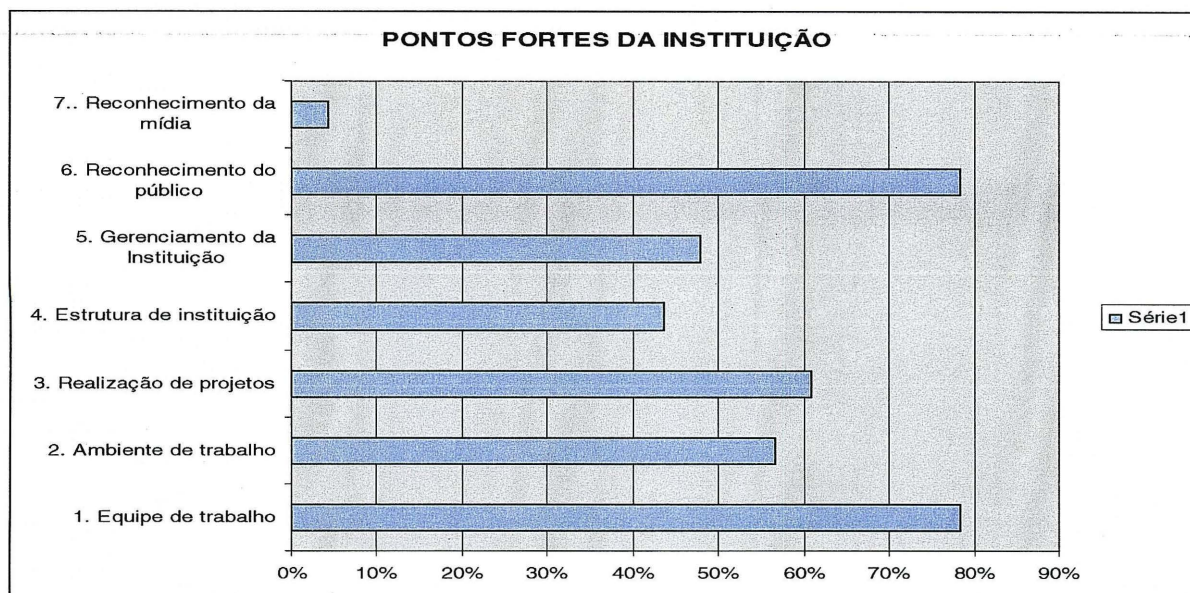


GRÁFICO 17 - PONTOS FORTES DA INSTITUIÇÃO

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

A análise dos pontos fortes tem como foco a investigação de aspectos da instituição, os quais serão necessários abordar quando da elaboração de um planejamento estratégico destinado às instituições culturais.

Percebe-se que 78% vêem como seus pontos fortes o reconhecimento do público e a equipe de trabalho; 61% destacam a realização de seus projetos; 57% o ambiente de trabalho; 48% o gerenciamento da instituição; 43% apontam a sua estrutura; e, somente 4% o reconhecimento da mídia.

Os pontos fortes apontados demonstram com clareza que as instituições culturais têm no reconhecimento do público o seu maior referencial juntamente com uma equipe, um ambiente de trabalho e realização de projetos de maneira equilibrada.

Estes dados permitem que estes pontos fortes sejam reforçados no momento da construção de um planejamento estratégico e que pontos importantes como o gerenciamento e a estrutura da organização necessitam de uma maior atenção de seus dirigentes, independente de serem empresas públicas ou privadas.

4.2.14 Em sua opinião quais os pontos fracos da sua Instituição?

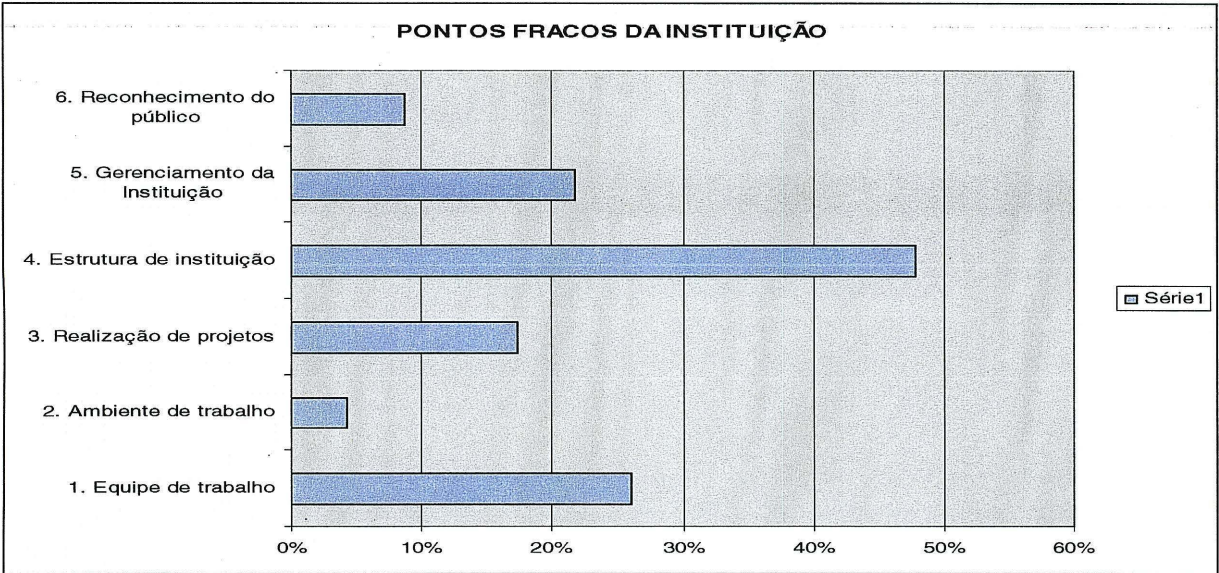


GRÁFICO 18 - PONTOS FRACOS DA INSTITUIÇÃO
FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Os pontos fracos indicados na pesquisa tiveram as seguintes respostas: 48% mostram a estrutura da instituição cultural como o ponto fraco mais destacado; 26% a equipe de trabalho; 22% o gerenciamento da instituição; 17% a realização dos projetos; 9% o reconhecimento do público; e, 4% o ambiente de trabalho.

O importante da análise destes dados é que, como no gráfico anterior, há um nítido descontentamento relativo à estrutura e gerenciamento das instituições, estes aspectos precisariam de um estudo mais detalhado para que se corrigissem falhas estruturais e gerenciais nas organizações pesquisadas.

Há, no entanto, a questão relativa às equipes de trabalho, que ainda é colocada como ponto fraco das instituições. Isto se deve ao fato de que o questionário foi respondido pelas diretorias e que em alguns casos as equipes são arranjadas mais sob aspectos pessoais do que profissionais.

Os pontos fracos devem ser analisados de forma imparcial, sob o risco de interpretações distorcidas. Quando principalmente forem colocados como análise geral destas instituições, estes não podem ser vistos de forma isolada. Devesse ater a todas as circunstâncias que envolvem as instituições culturais e trazer para estas as soluções viáveis que minimizem seus problemas.

4.2.15 Você conhece o plano geral da sua Instituição?

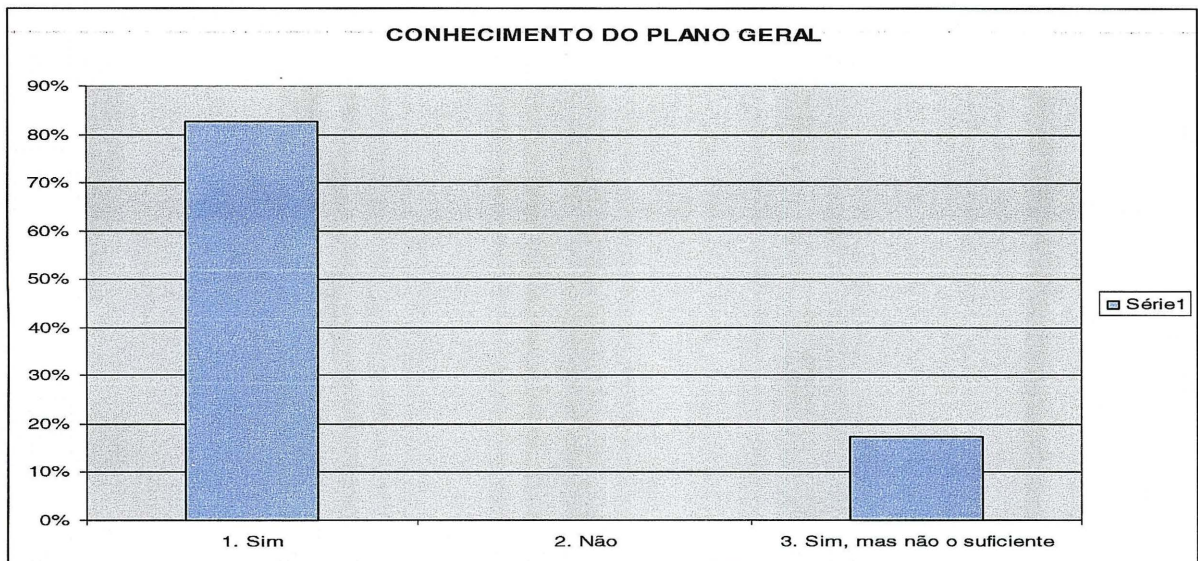


GRÁFICO 19 – CONHECIMENTO DO PLANO GERAL
FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

O termo empregado “plano geral” é um termo mais conhecido no âmbito das instituições culturais. Refere-se ao plano da instituição de forma abrangente. O gráfico acima mostra que 83% dos diretores e responsáveis pelos departamentos conhecem o plano geral da instituição e 17% conhecem, mas não o suficiente.

Esta questão foi levantada com o intuito de perceber se há um alinhamento relativo à questão do pensamento da instituição e se os seus planos estão sendo comunicados aos demais departamentos. Como na pesquisa vários departamentos responderam ao questionário, ficou evidente que há sim uma informação sobre os projetos que a instituição desenvolve. Parte respondeu que tem um conhecimento não completo do plano geral, este dado aponta que ainda para algumas instituições os seus planos gerais precisam ser mais discutidos e analisados por todos os responsáveis pelos departamentos.

Nas instituições culturais privadas esta já é uma questão exercitada constantemente, visto que o planejamento deve obedecer a um cronograma com prazos definidos.

Entretanto, nas instituições culturais da esfera pública, o plano geral é feito conforme as decisões que a diretoria define, sem cumprimento de um cronograma e com interferências nos projetos em andamento.

4.2.16. Se a resposta acima for SIM, responda se todos os departamentos trabalham em função deste plano.

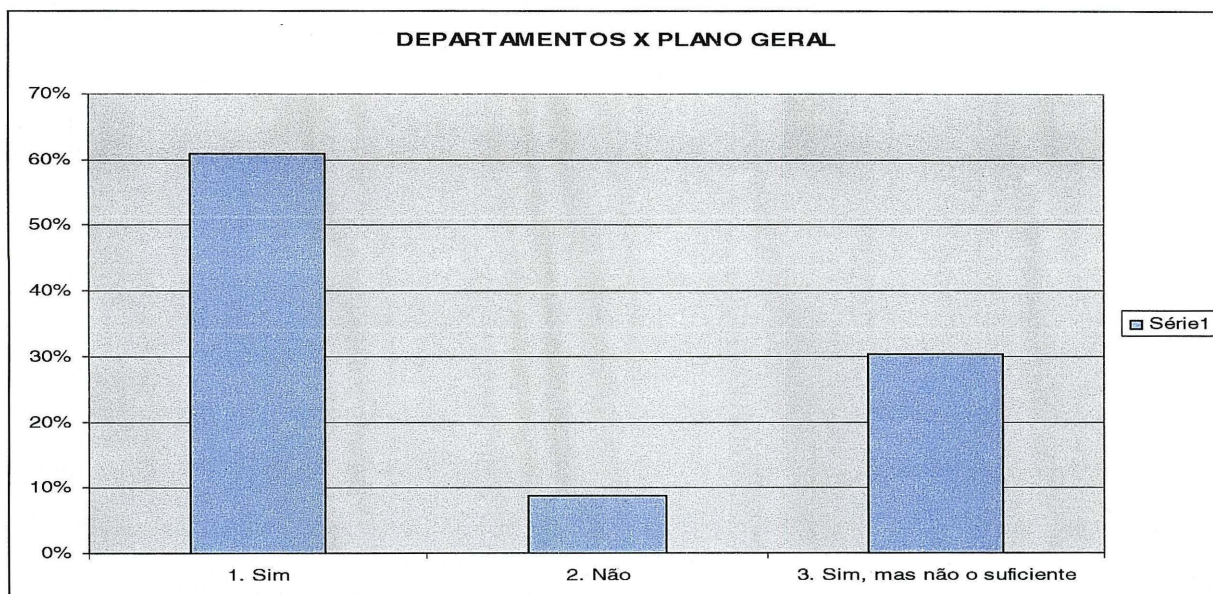


GRÁFICO 20 – DEPARTAMENTOS X PLANO GERAL
FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Os dados acima confirmam o que o gráfico anterior já tinha apontado: 61% dos departamentos trabalham em função do plano geral; 30% trabalham não o suficiente em relação a este; e, 9% não trabalham em função do plano geral.

Apesar de terem conhecimento do plano geral da instituição, os departamentos não são convocados para participar das ações que realizarão este plano. É interessante notar que o plano geral existe, é de conhecimento da maioria, mas que há conflitos na delegação de tarefas no momento de executá-lo.

Como foi levantada anteriormente, a questão de como funcionam as instituições culturais responde em parte a pergunta acima, pois uma parte considerável destas instituições obedece a padrões e normas além de terem seus projetos subordinados a hierarquias superiores.

No entanto a resposta é satisfatória ao contemplar que muitas instituições se esforçam para conduzir seus planos gerais de forma mais participativa e transparente.

4.2.17 Você sabe o que é um Planejamento Estratégico?

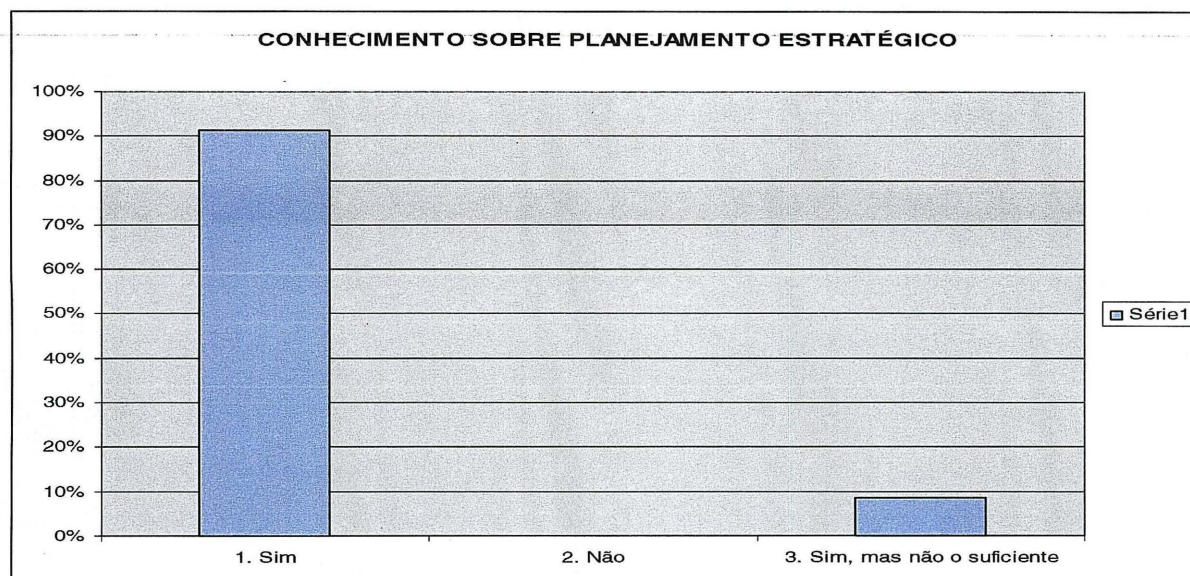


GRÁFICO 21 – CONHECIMENTO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Ao elaborar o questionário teve-se o cuidado de primeiramente investigar os aspectos internos, ambientais e estruturais da organização. E num segundo momento tratar de palavras mais utilizadas: planejamento e plano geral, para que as pessoas entendessem qual era a intenção da pesquisa ao abordar o tema “Planejamento Estratégico”.

No entanto a pesquisa surpreendeu, com 91% das instituições responderem que têm conhecimento do que é um planejamento estratégico e 9% que têm conhecimento, mas não o suficiente.

Isto demonstra que o tema está sendo tratado e analisado nas instituições culturais, que suas diretorias e departamentos sabem como é o processo para a elaboração deste planejamento e de como utilizá-las para a melhoria dos processos destas instituições.

Mesmo diante das dificuldades e das interferências que as instituições culturais estão sujeitas, os profissionais que atuam em cargos de chefia estão buscando se atualizar com relação a métodos de planejamento mais eficazes para as suas organizações.

4.2.18 A direção geral tem um Planejamento Estratégico para a Instituição?

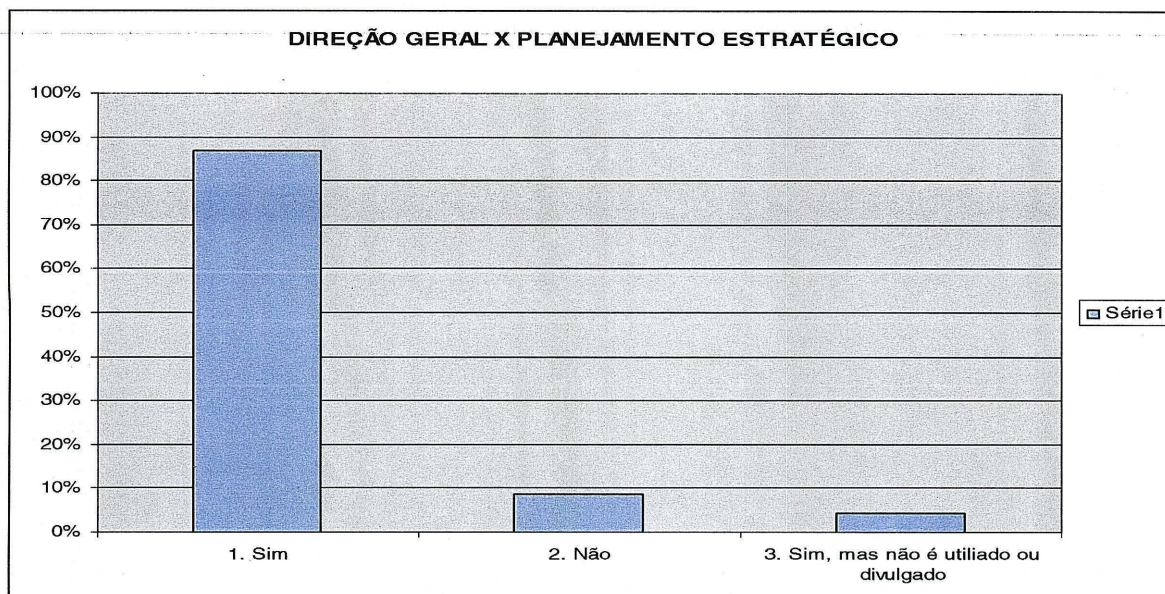


GRÁFICO 22 – DIREÇÃO GERAL X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Entre as respostas obtidas, 87% responderam que possuem um planejamento estratégico para a sua instituição; 9% responderam que não possui; e, 4% citaram que têm, mas não é utilizado ou divulgado.

Estes dados são uma referência de como as instituições culturais estão evoluindo para uma profissionalização mais consistente do setor.

Contudo, o estudo nesta etapa não abordou como é o conteúdo deste planejamento e não se aprofundou nos planejamentos das instituições. Este é um ponto a ser analisado em um futuro estudo de caso, investigando se o planejamento estratégico aqui apontado é devidamente entendido, elaborado e principalmente executado.

Quando na resposta que algumas instituições deram que este planejamento não é divulgado ou utilizado, vê-se que estas instituições podem ter um planejamento, mas este é posto de lado diante dos problemas que surgem no dia-a-dia da organização, não deixando espaço para que o planejamento possa ser conduzido adequadamente.

4.2.19 Se a resposta a questão 18 for SIM, qual é o prazo para a implantação do Planejamento Estratégico na sua Instituição?

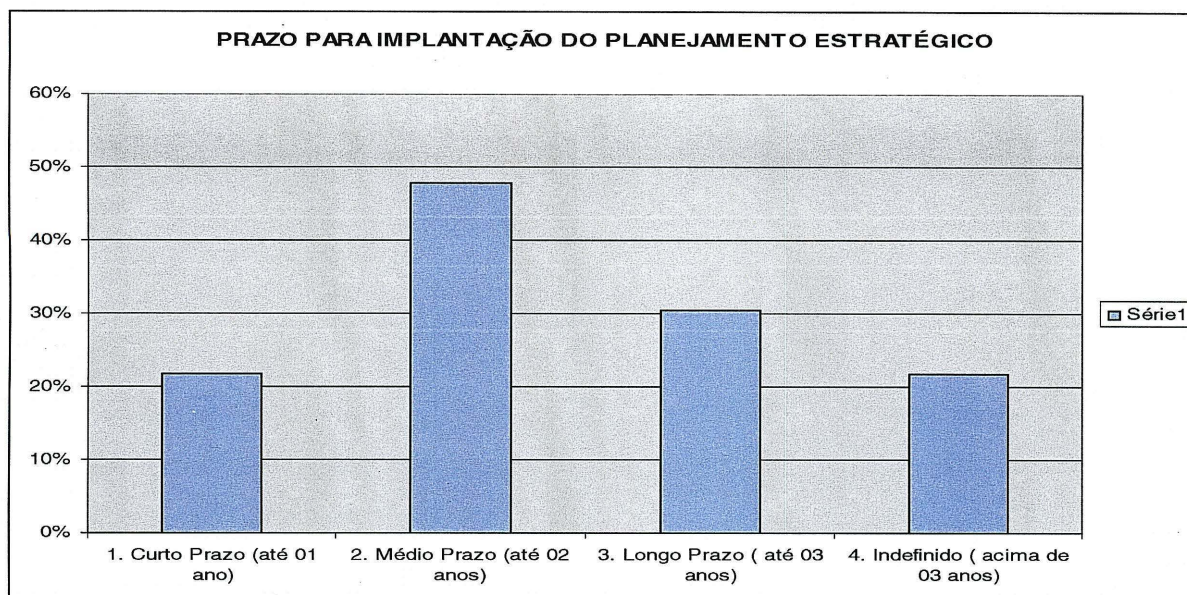


GRÁFICO 23 – PRAZO PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
 FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Com relação aos prazos de implantação do planejamento estratégico nas instituições pesquisadas 48% os executam no médio prazo (até 02 anos); 30% no longo prazo (até 03 anos); e, 22% no curto prazo (até 01 ano) e respectivamente com a mesma porcentagem para o prazo indefinido. Estes dados demonstram que as instituições procuram trabalhar com seus planejamentos no médio e no longo prazo. Contudo, a pesquisa mostra que parte das instituições ainda opera com prazos de execução relativamente pequenos e o mais grave, indefinidos.

Percebe-se que nas instituições de natureza pública estes prazos ficam sujeitos aos mandatos dos governantes, sem previsão de continuidade de certos projetos e que ficam restritos ao tempo da diretoria formada naquela gestão. As equipes que ficam após a saída desta diretoria precisam retomar do ponto de partida o planejamento que havia sido feito anteriormente ou até elaborar outro para a gestão que se seguirá. Entretanto, nas instituições culturais privadas há uma definição de prazos melhor projetada e que condiz com o planejamento desenvolvido. Os prazos só serão alterados face às circunstâncias ambientais que porventura possam interferir no andamento do planejamento.

4.2.20 Em sua opinião como estão preparadas as pessoas da sua Instituição para a elaboração de um Planejamento Estratégico?

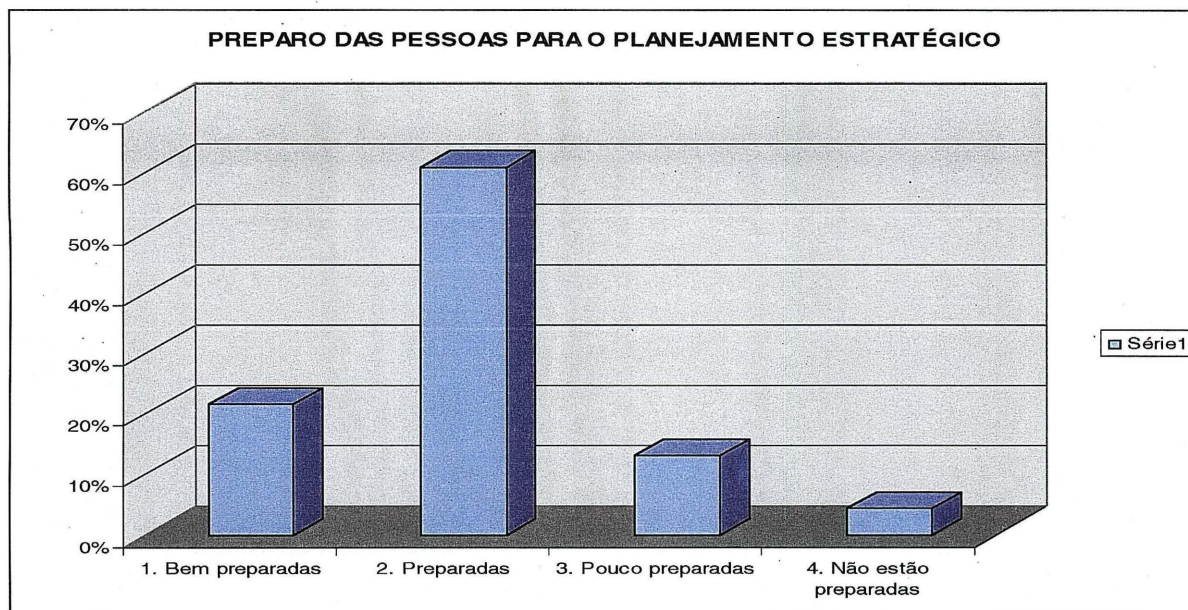


GRÁFICO 24 – PREPARO DAS PESSOAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
 FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

As diretorias e os responsáveis pelos departamentos responderam que 61% das pessoas estão preparadas para a elaboração do planejamento estratégico em suas instituições; 22% apontam que as pessoas estão bem preparadas; 13% pouco preparadas; e, 4% não estão preparadas.

A pesquisa demonstra que as pessoas nas instituições culturais estão buscando informações e capacitação para a elaboração do planejamento estratégico. No entanto na questão 12 é colocado que uma das dificuldades enfrentadas pelas instituições é a falta de pessoal qualificado em planejamento.

O que é contraditório nesta questão é como as pessoas podem estar preparadas para a elaboração de um planejamento estratégico, mas ao mesmo tempo não têm qualificação para tanto.

A análise destes dados que parecem conflitantes entre si, no fundo demonstram que estar preparado não significa ter qualificação para tanto. As instituições têm em seus quadros, funcionários de várias formações, no entanto, a qualificação de pessoal para um planejamento estratégico para a área da cultura ainda não foi totalmente aperfeiçoado.

4.2.21 Em sua opinião qual é o grau de interesse em você participar da elaboração de um Planejamento Estratégico?

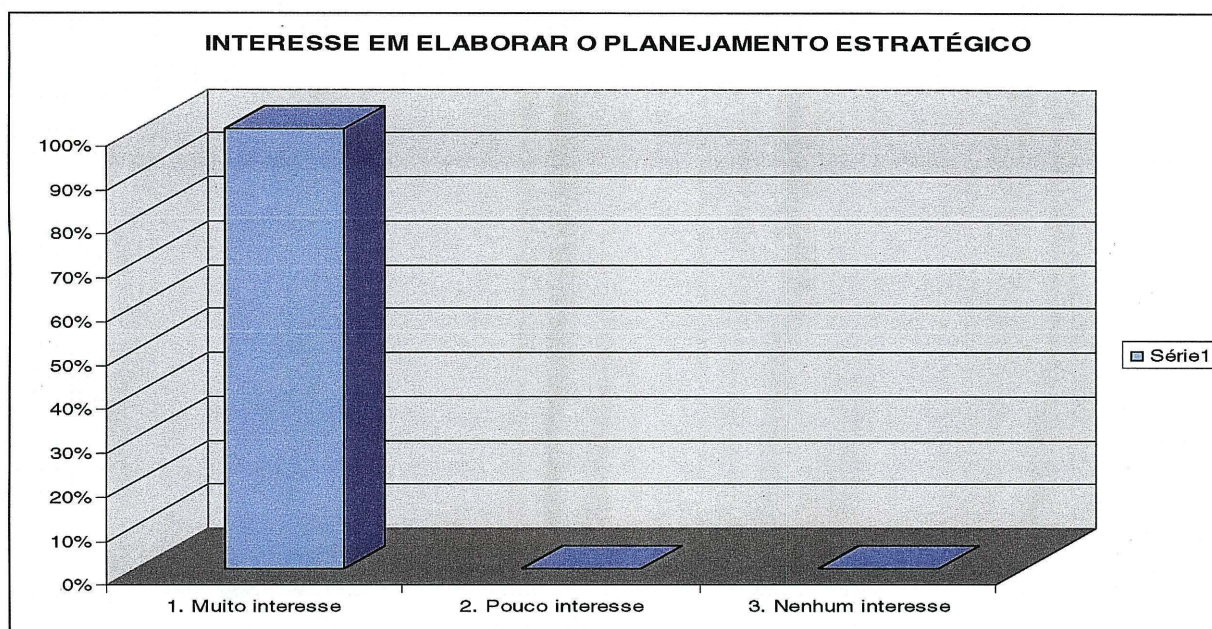


GRÁFICO 25 – INTERESSE EM ELABORAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Como vimos na pesquisa acima, 100% das pessoas têm muito interesse em participar da elaboração de um planejamento estratégico.

Este ponto é fundamental para entender como este tema está sendo abordado e o interesse que desperta nas diretorias e nos departamentos das instituições culturais.

O interesse em participar da elaboração de um planejamento estratégico demonstra que mesmo com as dificuldades de qualificação de pessoal, ainda há uma necessidade de esclarecer e aprender como este instrumento é concebido e quais os resultados que se pretende atingir para o desenvolvimento da instituição.

Este dado é um indicativo de que o planejamento estratégico nas instituições culturais é discutido, investigado e abordado. Porém, este dado isoladamente não aponta que o planejamento estratégico nas instituições culturais já está presente na cultura organizacional das mesmas. Para que isto ocorra, as instituições precisarão de tempo e preparo para exercitar a questão do planejamento nos seus vários quadros administrativos.

4.2.22 Em sua opinião qual a importância em se fazer um Planejamento Estratégico para a Instituição?

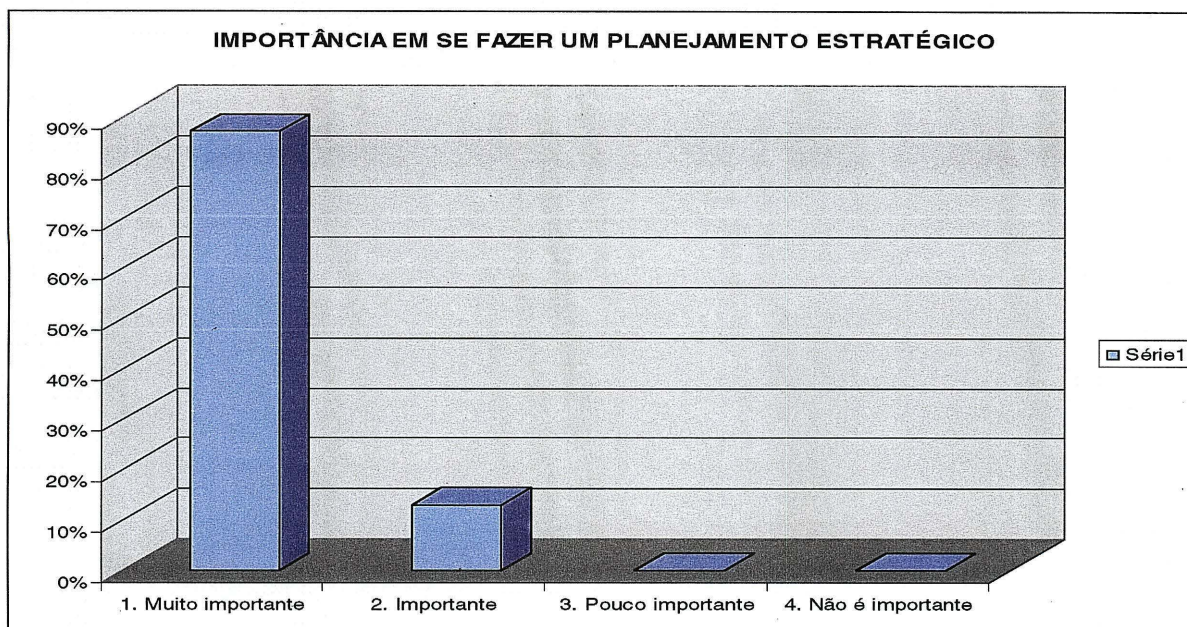


GRÁFICO 26 – IMPORTÂNCIA EM SE FAZER UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Nas respostas sobre a importância em se fazer um planejamento estratégico, 87% destacaram que é muito importante e 13% que responderam que é importante.

A importância com relação em se elaborar um planejamento estratégico é focada tanto para a evolução das pessoas envolvidas no processo como para a instituição cultural em si.

O dado aponta que há uma percepção de que este é um processo que as instituições tanto públicas quanto privadas precisarão buscar e que as pessoas que gerenciam as instituições culturais já entenderam que este é um assunto de seu interesse e de extrema importância.

Mesmo que em alguns momentos as pessoas não entendam tecnicamente quem seriam seus concorrentes, quais seus pontos fortes e fracos, como são as relações de ambiente interno e externo que afetam suas instituições, elas têm a noção de que existe um formato de planejamento que pode auxiliá-las em muitos aspectos, inclusive na questão de recursos financeiros.

4.2.23 Em sua opinião porque é importante o Planejamento Estratégico?

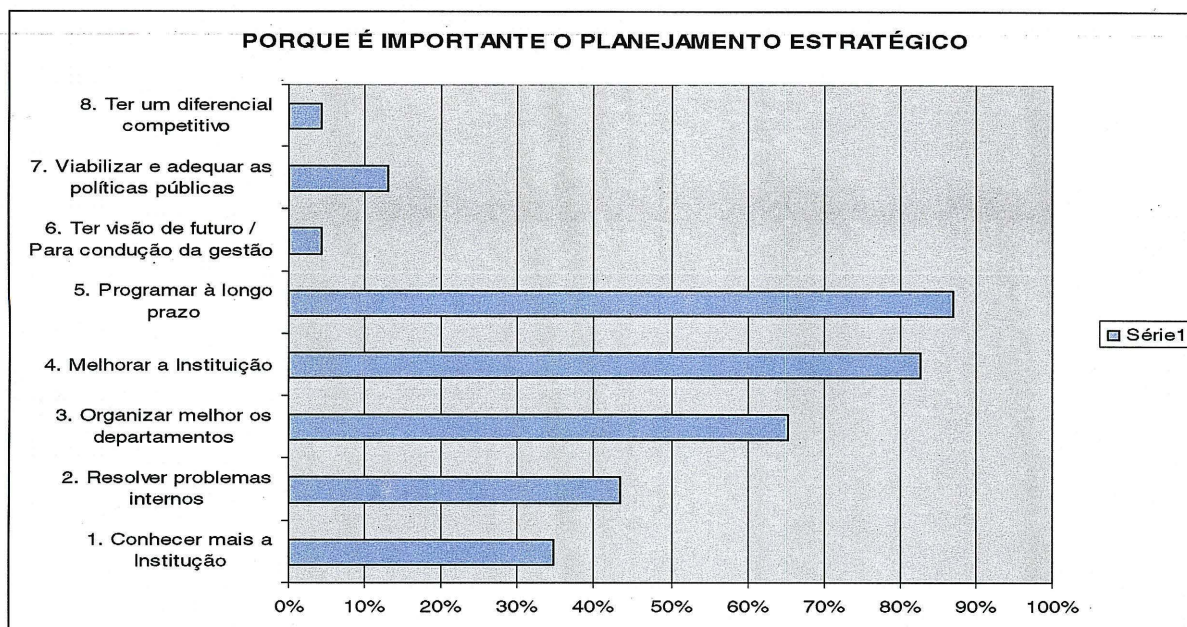


GRÁFICO 27 – PORQUE É IMPORTANTE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Ao visualizar as respostas referentes à pergunta que quer saber sobre a importância do planejamento estratégico nas instituições culturais, vimos que: 87% responderam que é uma forma de se programar em longo prazo; 83% têm como objetivo melhorar a instituição; 65% organizar melhor os departamentos; 43% resolver problemas internos; 35% conhecer mais a instituição; 13% viabilizar e adequar às políticas públicas; e, 4% ter um diferencial competitivo, visão de futuro e para condução da gestão.

Com estas respostas, tem-se a clara noção do que as instituições culturais procuram. Elas querem uma condição de viabilizar seus planejamentos no longo prazo, e com foco na melhoria da instituição.

A pesquisa ressalta que há uma necessidade das instituições se firmarem no mercado com um diferencial competitivo e de terem a certeza de que seus planejamentos serão executados. As instituições compreendem que com este recurso haverá um conhecimento maior dos processos internos e melhoria dos departamentos e na resolução dos conflitos.

4.2.24 O que você acha que deva ser considerado no Planejamento Estratégico para a sua Instituição?

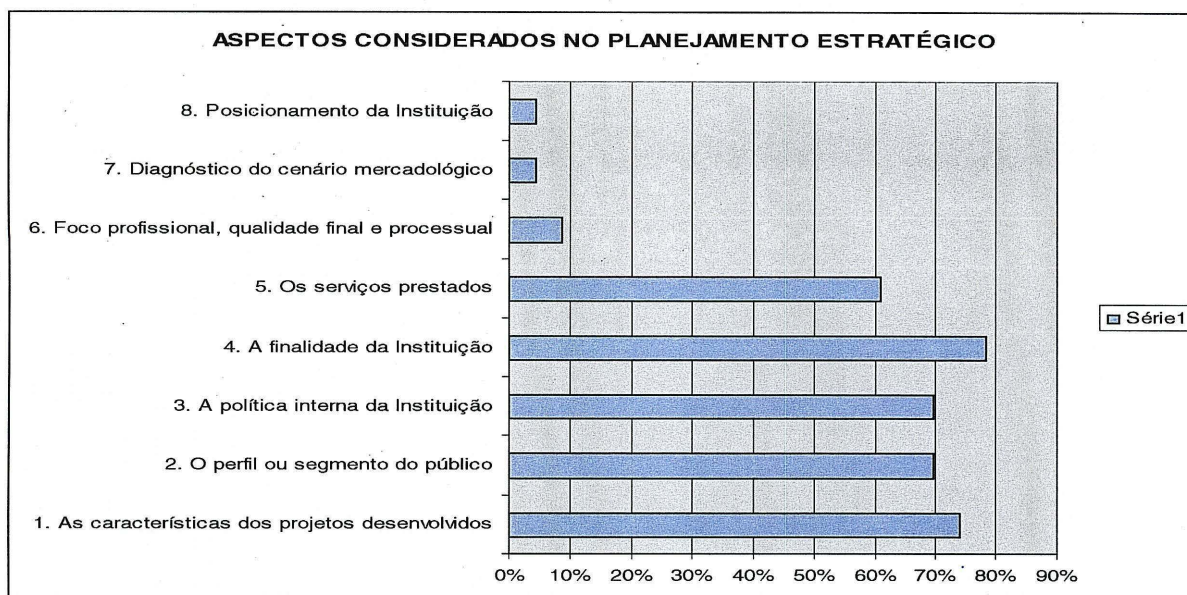


GRÁFICO 28 – ASPECTOS CONSIDERADOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
 FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Os aspectos a serem considerados no planejamento estratégico das instituições culturais pesquisadas e destacados na pesquisa apontam que 78% vêm à finalidade da instituição como a base para o seu planejamento; em seguida, 74% acreditam que devam ser consideradas as características dos projetos desenvolvidos; 70% querem considerar o perfil ou segmento do público juntamente com a política interna da instituição; 61% de acordo com os serviços prestados; 9% com foco no profissional, na qualidade final e processual; e, 4% no posicionamento da instituição e no diagnóstico do cenário mercadológico.

Por se tratarem de instituições culturais, vimos que a grande parte respondeu que a finalidade da instituição é o que deve ser considerada para os seus planejamentos, assim como os projetos por elas produzidos e realizados.

Alguns pontos estão equilibrados e se refere á uma visão de mercado, em que se destaca o perfil do público, à política interna da instituição e os serviços prestados. Isto se dá porque nas instituições privadas estes aspectos são relevantes no momento da elaboração de um planejamento estratégico.

4.2.25 Qual a sua opinião sobre o tema: “Planejamento Estratégico para Instituições Culturais”?

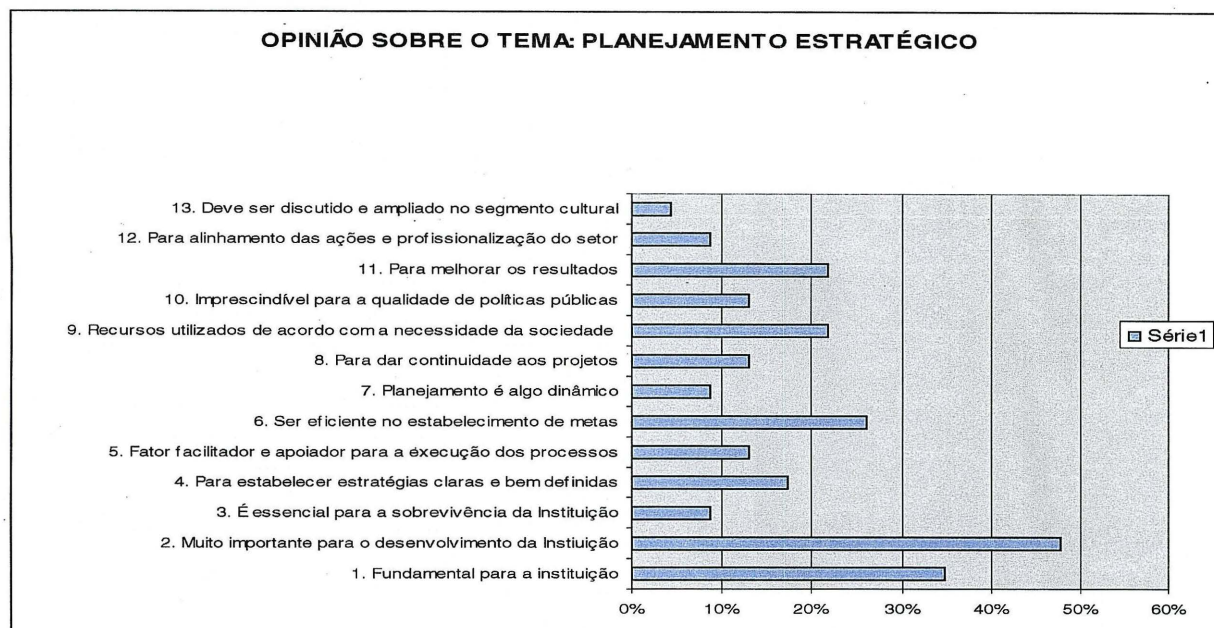


GRÁFICO 29 – OPINIÃO SOBRE O TEMA: “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”

FONTE: PESQUISA – BASE: 23 QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Esta questão ficou aberta para as opiniões relativas ao tema: Planejamento Estratégico. Responderam 48% as pessoas que acreditam que o planejamento estratégico é muito importante para o desenvolvimento da instituição; 35% que é fundamental para a instituição; 26% para serem eficientes no estabelecimento de metas; 22% para melhorar seus resultados e respectivamente para utilizar devidamente os recursos de acordo com a necessidade da sociedade; 17% para estabelecer estratégias claras e definidas; 13% como facilitador e apoiador para a execução dos processos e para dar continuidade aos projetos; 9% para o alinhamento das ações e profissionalização do setor; e, 4 % que deve ser discutido e ampliado no segmento cultural.

As respostas demonstram como o planejamento estratégico é percebido pelas instituições culturais e de como este instrumento pode auxiliar as mesmas. Independente da natureza administrativa, a opinião sobre o tema é favorável a uma discussão e incursão do assunto nestas instituições. Ficando claro que há espaço e vontade para abordar o planejamento estratégico de forma ampla e permanente.

5. CONCLUSÃO

O estudo permitiu elucidar o termo instituição cultural, como uma organização social, capaz de difundir, fomentar, produzir e preservar a cultura em suas diversas vertentes artísticas.

Na instituição cultural o que move as pessoas são os objetivos, a criação e a produção de um projeto. A palavra estratégia está constantemente associada a um projeto de uma obra artística ou evento e o caminho que este projeto vai percorrer é tratado de maneira circunstancial.

Como o planejamento nas instituições culturais não é visto como um plano único da instituição, ou seja, cada setor ou departamento termina por cuidar de suas atividades específicas, isto se torna uma barreira no longo prazo.

Há uma preocupação constante com a auto-sustentabilidade dos artistas e das instituições culturais e disto depende fundamentalmente de um planejamento bem elaborado e conduzido de forma que se busque um retorno financeiro sem descaracterizar as obras artísticas apresentadas, e que o foco seja direcionado de maneira integrada e sistêmica para toda a sociedade.

Os estudos realizados permitem concluir que o tema: "Planejamento Estratégico nas Instituições Culturais Públicas e Privadas" não é totalmente desconhecido das pessoas responsáveis pelos departamentos e diretorias.

A resposta das instituições quando do envio dos questionários mostrou-se surpreendente, visto que é um tema recente na área da cultura e que envolve certo grau de conhecimento de termos empregados em administração.

Em algumas questões que enfatizaram o ambiente interno, concorrência e análise dos pontos fortes e fracos, os dados mostraram que as pessoas ainda confundem as atribuições de cada conceito com aquilo que é interpretado e utilizado no cotidiano das instituições.

Na área cultural, há uma postura defensiva quanto ao assunto, pois tal análise demandaria uma auto-crítica dos processos internos das instituições e tempo para ser realizada. As informações são poucas e mal direcionadas. Como grande parte das instituições culturais opera sem um planejamento de longo prazo, a análise ambiental na maioria das vezes renegada.

No entanto, existem poucas instituições culturais que têm uma visão declarada, concebida e principalmente disseminada por toda a organização. Quanto à missão, a maioria destas instituições a percebem como a finalidade daquela instituição, sendo esta confundida com as atividades e o ramo artístico no qual opera.

Visto por este prisma o setor da cultura é movido em grande parte por sonhos, que utiliza a intuição e a imaginação como propulsora destes mesmos sonhos nos quais artistas, técnicos, produtores e apoiadores se vêem impulsionados a produzir.

Observa-se que as instituições culturais públicas, principalmente, estão abrindo espaço para uma maior profissionalização do setor e incorporando modelos para melhorar a qualidade dos seus projetos e especialmente para melhorar a gestão das organizações.

As limitações impostas ao pesquisador impediram que fossem levantadas outras dimensões relevantes ao objeto desse estudo. Entre elas o próprio envio dos questionários via internet. A proposta era de se obter um levantamento respondido pelos principais gestores das Instituições, mas que devido à forma como a pesquisa ocorreu não foi possível ter uma garantia de pleno êxito neste aspecto.

Algumas lacunas se apresentaram no que se referem ao aprofundamento da investigação e que pudessem esclarecer como se dá efetivamente o Planejamento Estratégico e seus conteúdos nas instituições pesquisadas.

A pesquisa aponta que as presidências, diretorias e principais departamentos sentem a necessidade de aprender mais sobre Planejamento Estratégico e ressaltaram a importância que o tema significa para o desenvolvimento das suas respectivas instituições culturais. Foram unânimes em responder que há muito interesse em participar da elaboração de um Planejamento Estratégico, e isto significa que há um público sedento de informações e de orientação a este respeito.

6. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O estudo mostra que neste contexto, vislumbram-se alguns questionamentos para futuras pesquisas, conforme descritas a seguir:

- Até que ponto as Instituições Culturais podem operar sem a execução de um planejamento estratégico? Isto é necessário para o perfil destas Instituições?

- Seria possível elaborar um modelo de Planejamento Estratégico voltado exclusivamente para as finalidades para as quais as Instituições Culturais se propõem?

Portanto, diante dos dados obtidos sugerimos algumas recomendações:

- Aprofundar o estudo numa única Instituição Cultural, para analisar a organização e todos os componentes que envolvem os seus processos internos;

- Levantar informações referentes à: histórico da organização, missão, finalidade ou vocação; comparação com outras instituições no que tange à comunicação interna, capacitação, conhecimento do negócio, tecnologia entre outros; estratégias para reduzir pontos fracos e aproveitar os pontos fortes; indicadores de resultado eficazes; recursos, metas e ações para a efetiva realização do Planejamento Estratégico;

- Com base neste estudo mais aprofundado, elaborar um manual de Planejamento Estratégico que sirva de referência e apoio para as Instituições Culturais planejarem de forma mais adequada e desenvolverem seus projetos a contento.

Este trabalho, bem como as recomendações aqui sugeridas, tem como perspectiva a ampliação do conhecimento, a elaboração de modelos que possam vislumbrar a melhoria da gestão na área da Cultura e a constatação de que planejamento e a criação artística podem caminhar juntos para realizar grandes projetos.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**. Guia completo de Conteúdo e Forma. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, C. J. M. **A Arte é Capital**. Visão aplicada do marketing cultural. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

BARBOSA, A. B. S. Curta Linguagem. **Guia brasileiro de produção cultural, 2007: educar para a cultura**. São Paulo: Zé do Livro, 2006, p. 205-213. Entrevista.

BERGER, P. L.; BERGER, B. **O que é uma instituição social?** Sociologia e sociedade. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977, p. 193-9. Disponível em:

□http://pedagogia.incubadora.fapesp.br/portal/2006-01-SOCEDI/BERGERPeterLBERGERBrigitteOQue_c3_a9UmaInstitui_c3_a7_c3_a3oSocialInFORACCHIMMARTINSJSOrgsSociologiaESociedadeRioDeJaneiroLivrosT_c3_a9cnicosECient_c3_adficos1977P1939.htm□. Acesso em: 05/02/2009.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROUHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

COELHO, T. **Dicionário crítico de política cultural**. 2 ed. São Paulo: Iluminuras, 1999.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Fator Humano e Desempenho**. O melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1977.

FEIJÓ, M. C. **O que é Política Cultural?** São Paulo: Braziliense, 1983.

GOSSELIN, L. A magia da gestão de pessoas. Encantar os talentos faz parte do sucesso do Cirque de Soleil, diz Linda Gosselin. **Melhor, Gestão de Pessoas. Especial Conarh**. São Paulo: Segmento, n. 249, ano 16, ago. 2008, p. 54-55. Entrevista.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**. Procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos. 7ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LINS, N. **Guia brasileiro de produção cultural, 2004: educar para a cultura**. Entrevista. São Paulo: Zé do Livro, 2003, p. 159-164. Entrevista.

MASON, J. G. **O Dirigente Criativo: criatividade aplicada à direção de empresas**. São Paulo. IBRASA, 1974.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Sistema de Informações e Indicadores Culturais IBGE 2003-2005.** Disponível em:

□ <http://www.cultura.gov.br/site/2008/04/01/sistema-de-informacoes-e-indicadores-culturais-ibge-2003-2005/> □ Acesso em: 05/03/2009.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Classificação Brasileira de Ocupações – CBO.** Disponível em:

□ <http://www.mtecbo.gov.br/buscaResultado.asp?tituloavancado=Administrador+de+Institui%EA7%F5es+culturais&Submit=+Procurar+&familias=1&ocupacoes=1&sinonimos=1> □. Acesso em: 24/11/2008.

NATALE E.; OLIVIERI, C. **Guia brasileiro de produção cultural 2004: educar para a cultura.** São Paulo: Zé do Livro, 2003.

_____. **Guia Brasileiro de Produção Cultural 2007: educar para a cultura.** São Paulo: Zé do Livro, 2006.

POZO, J. I. **Aquisição do conhecimento.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração.** Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSAS, V. B. de. **Afinal, o que é Conhecimento?** 2003. Disponível em: □ <http://www.mundodosfilosofos.com.br/vanderlei22.htm> □. Acesso em: 06/11/2008.

TAVARES M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico.** Série para Dummies. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TROUT, J.; RIVKIN, S.. **O Poder da Simplicidade: Como deixar os modismos administrativos e voltar a fazer coisas de forma objetiva e simples.** São Paulo. Makron Books, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

Prezado (a) entrevistado (a):

O objetivo deste questionário é obter informações sobre o conhecimento que as Instituições Culturais possuem com relação ao tema Planejamento Estratégico destinado ao Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná. Solicitamos que o mesmo seja respondido com sinceridade para que a pesquisa tenha um resultado mais próximo da realidade.

Garantimos que os dados aqui contidos serão tratados sigilosamente, e que o conteúdo deste instrumento será direcionado e utilizado exclusivamente para o trabalho acadêmico proposto.

Desde já agradecemos a sua participação e contribuição para com o nosso empreendimento.

IDENTIFICAÇÃO

1. Nome da Instituição:

2. Natureza da Instituição:

1. ☐ Federal 2. ☐ Estadual 3. ☐ Municipal 4. ☐ Setor Privado

3. Data de Fundação:

4. Departamento:

(especifique a área que responde ao questionário)

5. Finalidade da Instituição:

6. Atividades da Instituição:

INFORMAÇÕES

1. Na sua opinião a sua Instituição funciona de que forma? Assinale mais de 01 alternativa.

1. ☐ Por meio de normas e regulamentos

2. ☐ Por meio de projetos e planos

3. ☐ Por meio de ordem hierárquica direta

4. ☐ Por meio da colaboração das pessoas com opinião e criatividade

5. ☐ Outro. Qual?.....

2. Na sua opinião como a Instituição age com relação aos funcionários produtivos?**Assinale mais de 01 alternativa.**

1. ☐ Promoção de cargo ou função
2. ☐ Benefícios salariais
3. ☐ Premiação
4. ☐ Desafios
5. ☐ Elogios
6. ☐ Não existem critérios de incentivo
7. ☐ Outro. Qual?.....

3. Na sua opinião como a Instituição age com relação aos funcionários deficitários?**Assinale mais de 01 alternativa.**

1. ☐ Afastamento
2. ☐ Treinamento
3. ☐ Críticas
4. ☐ Corte de benefícios
5. ☐ Resolução em conjunto de problemas e conflitos
6. ☐ Não existem critérios de punição
7. ☐ Outro. Qual?.....

4. A diretoria e os departamentos conhecem a Instituição internamente?

1. ☐ Sim
2. ☐ Não
3. ☐ Sim, mas não o suficiente

5. Quais são os concorrentes da tua Instituição? Assinale mais de 01 alternativa.

1. ☐ Outras instituições culturais
2. ☐ Instituições esportivas e recreativas
3. ☐ Instituições educacionais
4. ☐ TV, internet e outras mídias
5. ☐ Outro. Qual?.....

6. Quais as fontes de financiamento para os projetos da sua Instituição? Assinale mais de 01 alternativa.

1. ☐ Recursos Públicos: Federal, Estadual, Municipal
2. ☐ Fundações, Associações de Amigos, Institutos de Apoio
3. ☐ Iniciativa Privada;
4. ☐ Pessoas Físicas;
5. ☐ Rendas de locações, bilheteria, eventos
6. ☐ Outro. Qual?.....

7. Quais os indicadores de resultados da sua Instituição? Assinale mais de 01 alternativa.

1. ☐ Quantidade e/ou qualidade dos projetos elaborados
2. ☐ Quantidade e/ou qualidade dos projetos produzidos e executados
3. ☐ Quantidade de público nos espetáculos/ eventos
4. ☐ Satisfação do público
5. ☐ Tempo em cartaz dos eventos
6. ☐ Retorno do público ao evento
7. ☐ Outro. Qual?.....

8. Na sua opinião como são feitas as avaliações de satisfação do público? Assinale mais de 01 alternativa.

1. ☐ Por meio de entrevistas diretas com o público
2. ☐ Por meio eletrônico (blogs, e-mails, mensagens)
3. ☐ Por meio de questionários distribuídos ao público.
4. ☐ Outro. Qual?.....

9. Logo após analisar as avaliações junto ao público, são feitas alterações nos projetos apresentados?

1. ☐ Sim; mudanças superficiais
2. ☐ Sim; mudanças radicais
3. ☐ Não

10. Se a resposta for SIM, qual a recomendação a ser feita em caso de alteração?

1. ☐ Participação de todos os envolvidos para sugerir alterações
2. ☐ Retirada da obra apresentada
3. ☐ Alterar os pontos em que a maioria do público não está satisfeita
4. ☐ Alterar poucos pontos para não desvirtuar a obra apresentada
5. ☐ Outro. Cite um exemplo:

11. Na sua opinião qual é a imagem que a Instituição transmite ao público?

1. ☐ Forte
2. ☐ Instável
3. ☐ Fraca

12. Quais as dificuldades encontradas para se planejar na sua Instituição? Assinale mais de 01 alternativa.

1. ☐ Financeira
2. ☐ Administrativa
3. ☐ Política
4. ☐ Não possui pessoal qualificado em planejamento
5. ☐ Outro. Qual?.....

13. Na sua opinião quais os pontos fortes da sua Instituição? Assinale mais de 01 alternativa.

1. ☐ Equipe de trabalho
2. ☐ Ambiente de trabalho
3. ☐ Realização dos projetos
4. ☐ Estrutura da instituição
5. ☐ Gerenciamento da instituição
6. ☐ Reconhecimento do público
7. ☐ Outro. Qual?.....

14. Na sua opinião quais os pontos fracos da sua Instituição? Assinale mais de 01 alternativa.

1. ☐ Equipe de trabalho
2. ☐ Ambiente de trabalho
3. ☐ Realização dos projetos
4. ☐ Estrutura da instituição
5. ☐ Gerenciamento da instituição
6. ☐ Reconhecimento do público
7. ☐ Outro. Qual?.....

15. Você conhece o plano geral da sua Instituição?

1. ☐ Sim
2. ☐ Não
3. ☐ Sim, mas não o suficiente

16. Se a resposta acima for SIM, responda se todos os departamentos trabalham em função deste plano:

1. ☐ Sim
2. ☐ Não
3. ☐ Sim, mas não o suficiente

17. Você sabe o que é um Planejamento Estratégico?

1. ☐ Sim
2. ☐ Não
3. ☐ Sim, mas não o suficiente

18. A direção geral tem um planejamento estratégico para a sua Instituição ?

1. ☐ Sim 2. ☐ Não 3. ☐ Sim, mas não é utilizado ou divulgado

19. Se a resposta à questão 18 for SIM, qual a média de prazo para implantação do planejamento estratégico na sua Instituição?

1. ☐ Curto prazo (até 01 ano)
2. ☐ Médio prazo (até 02 anos)
3. ☐ Longo prazo (até 03 anos)
4. ☐ Indefinido (acima de 03 anos)
5. ☐ Outro. Qual?.....

20. Na sua opinião como estão preparadas as pessoas da sua Instituição para a elaboração de um Planejamento Estratégico?

1. ☐ Bem preparadas
2. ☐ Preparadas
3. ☐ Pouco preparadas
4. ☐ Não estão preparadas

21. Na sua opinião qual é o grau de interesse em você participar da elaboração de um Planejamento Estratégico?

1. ☐ Muito interesse
2. ☐ Pouco interesse
3. ☐ Nenhum interesse

22. Na sua opinião qual a importância em se fazer um planejamento estratégico para a sua Instituição?

1. ☐ Muito importante
2. ☐ Importante
3. ☐ Pouco importante
4. ☐ Não é importante. Porquê?.....

23. Na sua opinião porque é importante o planejamento estratégico? Assinale mais de 01 alternativa.

1. ☐ Para conhecer mais a Instituição
2. ☐ Para resolver problemas internos
3. ☐ Para organizar melhor os departamentos
4. ☐ Para melhorar a Instituição
5. ☐ Para se programar à longo prazo
6. ☐ Outro. Qual?.....

24. O que você acha que deva ser considerado no planejamento estratégico para a sua Instituição? Assinale mais de 01 alternativa.

1. ☐ As características dos projetos desenvolvidos
2. ☐ O perfil ou segmento do público
3. ☐ A política interna da Instituição
4. ☐ A finalidade da Instituição
5. ☐ Os serviços prestados
6. ☐ Outro. Qual?.....

25. Qual a sua opinião sobre o tema: “Planejamento Estratégico para Instituições Culturais”?

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO

ANEXO 1 – CARTA DA COORDENAÇÃO DO CURSO PARA A APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO



Curitiba, 20 de janeiro de 2009

Ilmos Senhores:

Temos por finalidade comunicar, que a Sra. **ELEONORA DE PAULA SOARES GRECA** é aluna do Curso de Especialização em Administração de Pessoas, turma 2008/2009, desta Universidade.

Outrossim, informamos que Eleonora está iniciando seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sobre Planejamento Estratégico para Instituições Culturais e, para tal, necessita fazer levantamento de dados em organizações que sejam pertinentes ao seu objeto de estudo. Contamos com os bons préstimos de V.S.a no sentido de viabilizar o acesso as informações necessárias.

Colocamo-nos à disposição.
Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Mirian Palmeira'.

Professora Mirian Palmeira, Dra.
Coordenadora do Curso de Especialização
em Administração de Pessoas